



REPUBLIQUE DU TCHAD
Unité - Travail - Progrès



MINISTRE DU COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE

**ETUDE DIAGNOSTIQUE SUR
L'INTEGRATION DU COMMERCE AU
TCHAD
(EDIC II)**

Novembre 2013

L'équipe de préparation de l'EDIC II

Voici les membres de l'équipe et leurs responsabilités respectives :

- Chef d'équipe et auteur du chapitre 3 sur les capacités des agences du commerce extérieur: **Matthias Meyer**, PRAXIMONDO, Genève ; matthias.meyer@praximondo.ch .
- Introduction macro-économique (chapitre 1) : **Beguerang Topeur**, économiste FMI au Tchad ; BTopeur@imf.org .
- Performance du commerce extérieur et politique commerciale (chapitres 2 et 6): **Bertrand Jocteur-Monrozier**, consultant en commerce international (ex-ITC), Bellevue, Genève ; bertrandjm@gmail.com. Claudia Uribe (ITC), Peter Lunenborg (South Centre), Eduardo Pizarro (consultant méthodes quantitatives liées au développement) et Georgios Mermigkas (consultant politique commerciale) ont fait des contributions importantes à ces deux chapitres.
- Rôle et politiques secteur privé (chapitre 4) : **Charles Krakoff**, Koios Associates LLC, Acton, Mass. USA ; ckrakoff@koiosllc.com.
- Climat des affaires et marché du travail (chapitre 5) : **Eloie Soupgui**, expert en droit des affaires internationales, Yaoundé ; soupguib@gmail.com.
- Artisanat et métiers (chapitre 7) : **Mamy Raboanarijaona**, consultant gestion d'entreprises et artisanat, Yaoundé ; mamy_raboana@yahoo.fr .
- Promotion des exportations (chapitre 8) : **Karl Miville de Chêne**, Contacts Monde, Montréal ; kmd@contactsmonde.com .
- Technologies de l'information et de la communication, électricité (chapitres 9 et 10) : **Richard Labelle** , The Aylmer Group, Ottawa, Canada ; rlabtag@gmail.com .
- Transport et facilités des échanges (chapitre 11): **Guy Augustin Kemsop**, consultant, économiste des transports, Douala (mis à disposition par la Banque mondiale) ; kemsopguy@yahoo.fr .
- Services professionnels aux entreprises (chapitre 12) : **Kossi Mangua Nabia**, expert-comptable diplômé, N'Djamena et Cotonou ; kossi.nabia@fecma-expert.com .
- Infrastructure qualité et réglementation technique (chapitre 13) : **Jean-François de Saedeleer**, expert infrastructure qualité et réglementation technique, Vienne, Autriche ; jfdesaedeleer@gmail.com.
- Secteur agropastoral et pêche (chapitre 14 à 16) : **Ousman Zakaria**, coordonnateur national EDIC II , zako1946@yahoo.com; **Kadjonga Tchouadang**, ingénieur du génie rural, kadjonga@yahoo.fr ; **Djimounta Noudjalbaye**, vétérinaire VETAGRI SA, dnoudjalbaye@yahoo.fr ; **Nodjitidje (Nestor) Djimasra**, enseignant universitaire en économie et gestion d'entreprises, djimasra_n@yahoo.fr .
- Pétrole et mines (chapitre 17), **Aziza Albachir**, conseillère stratégique, Griffiths Energy International, a9albac@yahoo.com .
- Tourisme (chapitre 18) : **Norbert Tréhoux**, consultant en écotourisme et tourisme responsable, Lyon, n.trehoux@wanadoo.fr .

Remerciements

L'Étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC II) a été préparée sous les auspices du Cadre intégré renforcé pour l'assistance liée au commerce dans les Pays les moins avancés et du Programme des Nations Unies pour le développement. Elle répond à une demande du Gouvernement du Tchad. Une première EDIC a été rédigée en 2004 sous la responsabilité de la Banque mondiale et approuvée par le Gouvernement en octobre 2006. Cette première révision de l'EDIC est basée sur le volume I et la matrice d'actions de l'étude originale.

Depuis 2004, la situation du Tchad a changé fondamentalement : le pays a émergé d'une longue guerre civile et a gagné considérablement en stabilité politique et gouvernance démocratique. Aussi, la production pétrolière et les industries qui en dépendent en aval sont devenues la source principale de revenus et d'exportations du pays. Ce nouveau contexte donne pour la première fois à la population tchadienne et à son gouvernement la possibilité de se concentrer sur la diversification de l'économie et l'intégration internationale.

C'est pourquoi l'objectif de l'EDIC II n'est pas tant la révision de la première EDIC que de fournir au Tchad un outil qui l'appuie dans cette nouvelle phase dynamique de son développement. Le chef d'équipe de l'EDIC II s'est rendu au Tchad en octobre 2012 pour discuter de la portée de l'étude avec les parties prenantes tchadiennes. Une note conceptuelle et une table des matières annotée ont été présentées et validées ensuite lors d'un séminaire organisé à N'Djamena en novembre 2012. La mission principale a eu lieu en mars 2013.

L'équipe de l'étude tient à remercier le Gouvernement du Tchad et notamment Son Excellence **Monsieur Hamid Mahamat Dahalob**, Ministre du Commerce et de l'Industrie, **Monsieur Ousmane Mahamat Nour Elimi**, Secrétaire Général du Ministère du Commerce et de l'Industrie et **Monsieur Oumar Abderamane**, Directeur du Commerce. Un grand nombre de cadres et experts, travaillant dans les agences publiques et privées du Tchad – et en premier lieu **Monsieur Mahamat Touka Saleh**, Coordonnateur National de l'Unité de mise en œuvre du Cadre intégré renforcé pour l'aide pour le commerce, et son équipe – ont contribué à cette étude et ont donné leur soutien à l'équipe. Un grand merci à tous. L'équipe tient à remercier également **Madame Luisa Bernal** du PNUD à Genève qui, à côté de la supervision et la gestion de l'étude, a appuyé l'équipe d'une manière très généreuse et efficace dans les dernières étapes de la rédaction. Elle remercie enfin **Monsieur Mbaye Ndiaye** de l'équipe du Secrétariat exécutif et **Monsieur Bonaventure B. Traoré**, Gestionnaire du Fonds d'affectation spéciale du Cadre intégré renforcé pour l'assistance liée au commerce dans les Pays les moins avancés, d'avoir facilité et contribué à la réalisation de l'étude.

REPUBLIQUE DU TCHAD
ETUDE DIAGNOSTIQUE SUR L'INTEGRATION DU COMMERCE
(EDIC II)
Novembre 2013

Table des matières

| | |
|--|-----|
| Remerciements | ii |
| Résumé exécutif | vii |
| Matrice d'actions – Haute priorité..... | 1 |
| Liste des acronymes et des abréviations | 19 |
| 1. Evolution récente et perspectives de l'économie..... | 27 |
| Contexte | 27 |
| Sources de croissance et structure de l'économie | 28 |
| La gestion macroéconomique | 30 |
| Balance de paiements et taux de change..... | 32 |
| Gouvernance..... | 32 |
| Objectifs du Millénaire pour le développement et sécurité alimentaire..... | 35 |
| Conclusions..... | 40 |
| 2. Résultats du commerce extérieur et options de diversification des exportations..... | 43 |
| Introduction | 43 |
| La diversification des exportations est un impératif..... | 43 |
| Tendances du commerce extérieur du Tchad..... | 46 |
| Les options de diversification des exportations du Tchad | 57 |
| Conclusions..... | 71 |
| Note explicative sur les indices de la méthodologie TOA (Banque mondiale)..... | 77 |
| 3. Les capacités des agences du commerce extérieur | 80 |
| Rapport entre l'étude sur les capacités et l'EDIC II | 80 |
| L'organisation du réseau commercial..... | 81 |
| L'évaluation des capacités du réseau | 83 |
| La bonne pratique dans le renforcement des capacités..... | 88 |
| Trois projets fondamentaux de renforcement des capacités | 90 |
| Conclusions..... | 94 |
| Recommandations | 95 |
| 4. Appuyer le secteur privé exportateur..... | 99 |
| Etat des lieux du secteur privé..... | 99 |
| Politiques pour une éclosion du secteur privé au Tchad..... | 127 |
| Conclusions..... | 132 |
| Recommandations | 133 |
| 5. Climat des affaires et marché du travail | 136 |
| Climat des affaires..... | 136 |
| Conclusions..... | 155 |
| Recommandations..... | 156 |
| Marché du travail | 156 |

| | |
|---|-----|
| Conclusions..... | 162 |
| Recommandations..... | 162 |
| 6. La politique commerciale : enjeu majeur du développement | 165 |
| Les options de réforme du Tchad..... | 165 |
| Intégration dans l'économie mondiale | 166 |
| Stratégie et politique commerciale | 168 |
| Régime d'investissement | 169 |
| Participation du Tchad aux accords commerciaux internationaux | 172 |
| Participation du Tchad aux accords régionaux | 176 |
| Participation du Tchad aux institutions et aux accords de la CEMAC | 178 |
| Relations commerciales entre le Tchad et le Nigéria..... | 180 |
| Mesures commerciales applicables aux importations du Tchad | 182 |
| Mesures commerciales applicables aux exportations du Tchad..... | 189 |
| Conclusions..... | 193 |
| Recommandations | 194 |
| 7. Vers une identité artisanale du secteur des métiers | 196 |
| Un artisanat peu valorisé et en recherche de repères..... | 196 |
| Plus de compétitivité et de développement durable du secteur des métiers | 207 |
| Conclusion..... | 218 |
| Recommandations | 219 |
| 8. Promotion des exportations | 222 |
| Une agence de promotion des exportations..... | 222 |
| Les fonctions d'une agence de promotion des exportations | 223 |
| Principes d'organisation d'une agence..... | 234 |
| Les exportations et la promotion des exportations au Tchad: | 236 |
| Conclusion..... | 247 |
| Recommandations | 247 |
| 9. Technologies de l'information et de la communication | 251 |
| La diffusion des technologies de l'information et de la communication | 251 |
| Indicateurs de diffusion des TIC au Tchad..... | 252 |
| Priorités de développement des TIC au Tchad | 254 |
| Institutions et gouvernance du secteur | 255 |
| La réglementation | 257 |
| La connexion du Tchad au réseau Internet international | 260 |
| L'accès aux services de télécommunication à l'intérieur du Tchad | 265 |
| Le marché des TIC au Tchad..... | 269 |
| L'exploitation des TIC par le public, les opérateurs privés et le gouvernement..... | 274 |
| Le marché des services à valeur ajoutée | 279 |
| Conclusions..... | 289 |
| Recommandations | 290 |
| 10. Electricité..... | 298 |
| L'accès à l'électricité: les tendances..... | 298 |
| Arrangements institutionnels..... | 302 |
| Les textes juridiques..... | 304 |
| Priorités de développement du secteur | 305 |

| | |
|--|-----|
| La production d'énergie électrique | 306 |
| Accès à l'électricité : l'électrification sur le plan national | 308 |
| Les énergies renouvelables | 310 |
| Le marché de l'énergie | 311 |
| La collaboration régionale et les pools énergétiques | 311 |
| Conclusions..... | 312 |
| Recommandations | 313 |
| 11. Transports et facilitation des échanges..... | 318 |
| Infrastructure de transport du Tchad | 318 |
| Les voies de désenclavement du Tchad | 324 |
| La gestion des infrastructures de transport..... | 333 |
| La gestion des douanes et de la logistique de transport | 344 |
| Conclusions..... | 387 |
| Recommandations | 389 |
| 12. Services professionnels aux entreprises | 394 |
| Introduction | 394 |
| Les services professionnels au Tchad..... | 394 |
| Réglementation des services professionnels | 402 |
| Exporter les services professionnels tchadiens ? | 404 |
| Conclusions..... | 405 |
| Recommandations | 406 |
| 13. Infrastructure qualité et réglementation technique | 409 |
| Les accords internationaux | 409 |
| Les besoins des opérateurs économiques..... | 411 |
| L'infrastructure qualité..... | 413 |
| La coordination des acteurs et l'organisation de l'infrastructure qualité..... | 419 |
| Le système de réglementation technique | 421 |
| Conclusions..... | 425 |
| Recommandations | 426 |
| 14. Commerce agricole et sécurité alimentaire | 429 |
| Situation actuelle..... | 429 |
| Les institutions agricoles et leur politique..... | 434 |
| Les filières porteuses..... | 439 |
| Développement agricole: contraintes et solutions | 463 |
| Programmes et projets mis en œuvre..... | 472 |
| Le développement agricole futur..... | 475 |
| Conclusions..... | 476 |
| Recommandations | 477 |
| 15. Aspects commerciaux de l'élevage..... | 479 |
| Etat des lieux..... | 479 |
| Volumes de production et des flux commerciaux | 481 |
| Institutions..... | 483 |
| Filières de production | 488 |
| Questions transversales | 503 |
| Perspectives de développement | 507 |

| | |
|--|-----|
| Conclusions..... | 515 |
| Recommandations | 516 |
| 16. Les aspects commerciaux de la pêche..... | 519 |
| Les ressources disponibles | 519 |
| Le rôle économique de la pêche..... | 521 |
| Organisation et cadre réglementaire du secteur | 524 |
| La valorisation des ressources de la pêche | 525 |
| Actions prévues et réalisées de l’EDIC I | 527 |
| Politique sectorielle, programmes et projets..... | 528 |
| Perspectives de développement | 532 |
| Conclusions..... | 535 |
| Recommandations | 536 |
| 17. Pétrole et mines..... | 539 |
| Exploration et exploitation des hydrocarbures | 539 |
| Conclusions..... | 552 |
| Recommandations | 553 |
| Produits pétroliers dérivés | 555 |
| Conclusions..... | 563 |
| Recommandations | 564 |
| Secteur Minier | 565 |
| Conclusions..... | 569 |
| Recommandations | 570 |
| 18. Tourisme | 573 |
| Diagnostic du tourisme tchadien..... | 573 |
| Réformes et projets à développer | 590 |
| Conclusions..... | 592 |
| Recommandations | 593 |
| Annexe - Matrice d’actions complète..... | 599 |

Résumé exécutif

Le Président de la République du Tchad veut faire du Tchad « une puissance régionale émergente à l’horizon 2025, portée par des sources de croissance diversifiées et durables, créatrices de valeurs ajoutées et d’emplois, et assurant à chaque Tchadien un accès adéquat aux services sociaux de base, à un logement décent et à une offre adéquate de formations.» Cette « Vision 2025 » paraît très ambitieuse si on la compare à la situation actuelle du Tchad et à sa réputation : un pays qui sort d’une très longue guerre civile qui a paralysé toute tentative de développement durable, est secoué par des crises alimentaires récurrentes et connaît une pauvreté omniprésente. Et un pays qui se classe aux derniers rangs des indices internationaux sur le climat des affaires et la gouvernance.

Cependant, il y a un autre Tchad qui est en train d’émerger et qui est plus en phase avec la vision du Président. C’est le pays qui, enfin en paix, investit les recettes de ses nouvelles ressources pétrolières dans des écoles et universités, hôpitaux, routes et équipement agropastoral, et qui crée des institutions démocratiques décentralisées. Pour la première fois dans l’histoire récente, le Gouvernement met le secteur privé et le commerce extérieur au centre de ses préoccupations dans son Plan National de Développement 2013 - 2015. L’explication est convaincante : la manne pétrolière prendra fin un jour et ne crée déjà pas à l’heure actuelle suffisamment d’emplois pour une jeunesse qui a des aspirations plus élevées que les générations précédentes parce qu’elle est mieux éduquée. Le moteur du développement doit être une production et des exportations diversifiées, la transformation des ressources sur place, et des investissements conséquents en-dehors du secteur pétrolier venant de l’étranger, d’entrepreneurs tchadiens et de l’État.

La présente *Etude Diagnostique sur l’Intégration du Commerce II* se place dans l’optique de la Vision 2025 et du Plan de développement actuel. Elle veut être un outil opérationnel de la mise en œuvre du Plan et du rapprochement à la Vision 2025. Elle analyse tous les secteurs productifs, y compris des secteurs négligés jusqu’à maintenant comme le tourisme et les métiers de l’artisanat (quatrième section). Avant cela, l’EDIC II couvre, dans une *première section*, la situation et les perspectives économiques, la performance et les options de diversification du commerce extérieur et le renforcement des institutions dans ce secteur ; dans une *deuxième section*, les politiques affectant la compétitivité des entreprises ; et dans une *troisième section*, l’infrastructure économique et les services d’appui techniques aux entreprises.

Le résultat est une étude en 18 chapitres, une synthèse et une matrice d’actions. Il s’agit plutôt d’un manuel à consulter qu’un rapport à lire d’un seul coup. Ce rapport doit servir à établir des priorités parmi le portefeuille de projets et d’investissements mentionnés dans le Plan national de développement 2013 – 2015 dans chaque secteur. Les réformes et investissements compris dans ce Plan ne peuvent pas tous être mis en œuvre dans une période de trois ans. De la même manière, la matrice d’action de l’EDIC II vise une période plus longue. Il s’agit d’actions qui peuvent maintenant être identifiées comme essentielles, mais leur mise en œuvre ne pourra être effectuée que dans le moyen et le long terme dans un certain nombre de cas, coïncidant ainsi avec l’horizon de la «Vision 2025.»

Les actions les plus urgentes (une à trois par chapitre) sont présentées immédiatement après ce résumé exécutif. Ces actions concernent généralement le renforcement des capacités des institutions responsables de la mise en œuvre des réformes et des projets du Tchad. Certaines de ces

actions prioritaires touchent aussi à l'ensemble des règles et politiques qui pourraient créer un cadre facilitant le développement durable d'un secteur. Et, enfin, elles se concentrent sur des projets et investissements qui amorcent la pompe de la croissance ou fournissent rapidement une meilleure qualité des services aux entreprises. La matrice d'action complète est présentée dans l'annexe du rapport.

Dans leur ensemble, les actions proposées dans cette étude devraient aider à réorienter les politiques touchant les entreprises et producteurs de telle sorte que le secteur privé devienne plus compétitif et capable d'intégrer une partie substantielle des unités de production qui travaillent à présent de manière informelle. La politique commerciale du Tchad proposée dans cette étude a pour objectif d'aider le secteur privé à intensifier et diversifier sa production, et à conquérir des marchés extérieurs.

En toute logique, nous proposons que le suivi de cette étude et des réformes et projets qu'elle préconise se fasse par le même mécanisme que le suivi du Plan national de développement. Des indicateurs de performance nécessaires pour le suivi devraient être rédigés rapidement après l'approbation du rapport.

Situation actuelle et perspectives du commerce extérieur du Tchad

Evolution récente et perspectives de l'économie

La situation actuelle du Tchad est tributaire d'une longue période d'instabilité politico-militaire qui a freiné son développement. L'évolution de son économie est liée également aux caprices de la nature, compte tenu du fait que celle-ci repose en grande partie sur le secteur agro-pastoral. L'exploitation du pétrole à partir de 2003 a permis la mise en œuvre d'une politique d'investissement volontariste. Elle a aussi provoqué une révolution dans la configuration de l'économie, et on note une émergence du secteur tertiaire soutenu par le commerce.

La politique budgétaire menée aux cours de ces dernières années est appréciée des institutions de Bretton Woods, permettant une reprise du programme mené avec le Fonds monétaire international. Néanmoins, ces efforts ne sont pas encore suffisants pour améliorer le classement du Tchad selon les indicateurs socio-économiques suivis par les organisations internationales.

En matière de gouvernance, la mise en place d'une stratégie nationale de bonne gouvernance en 2002 a constitué un pas important. Les résultats de la mise en œuvre de cette stratégie sont toutefois mitigés. Si on note une avancée dans le domaine de l'assainissement des finances publiques, des défis majeurs persistent dans la gestion des secteurs prioritaires, la réforme de l'administration publique, le renforcement des partenariats État-société civile et secteur privé ainsi que la sécurité des personnes et des biens.

La mise en œuvre du Plan de développement 2013-2015 devra conduire à une avancée substantielle dans l'organisation de l'État et de la production du Tchad. Les domaines suivants paraissent prioritaires : la gestion des finances publiques ; le code des marchés publics ; la transparence dans la gestion des industries extractives ; les capacités de gestion des collectivités locales ; la réforme du secteur sécurité et démobilisation ; la réforme de la justice ; et la coordination de l'aide au développement.

S'agissant des objectifs du Millénaire pour le développement, des progrès importants ont été réalisés en matière d'éducation, de scolarisation des filles, de lutte contre le VIH et SIDA, et d'accès à

l'eau potable et aux technologies d'information et de communication. Mais dans d'autres domaines, les indicateurs disponibles montrent qu'il est peu probable que les cibles visées en 2000 soient atteintes en 2015, à politiques inchangées. Cela concerne la santé infantile et maternelle, la création d'emplois, l'élimination de l'extrême pauvreté et de la faim et la protection de l'environnement.

Résultats du commerce extérieur et options de diversification des exportations

Le grand défi du pays, s'il veut atteindre un réel progrès de ses indicateurs de développement, est d'assurer une croissance régulière de son PIB en diversifiant son économie et en la rendant moins vulnérable aux fluctuations des recettes du pétrole et à leur diminution inéluctable dans le long terme. Pour jouer leur rôle de moteur de la croissance, les exportations doivent être intensifiées et diversifiées, en premier lieu en élargissant la gamme des produits agropastoraux et en transformant ces produits au Tchad, chaque fois que possible, générant ainsi davantage de valeur ajoutée locale et d'emplois. Dans le plus long terme, le Tchad devra aussi penser à créer de nouvelles industries d'exportation et exporter des services modernes. Les investissements internes et externes devront augmenter d'une manière substantielle afin de viabiliser une telle stratégie.

L'analyse faite dans ce chapitre montre que le Tchad devra mieux saisir les opportunités offertes par le commerce extérieur. L'ouverture commerciale du Tchad n'est pas à la mesure de son potentiel et inférieure à celle d'autres pays exportateurs de pétrole de la région. L'isolement commercial du Tchad est en partie le résultat de sa politique commerciale. Le Chapitre 6 sur la politique commerciale met en évidence les aspects les plus contraignants de cette politique, et fait des recommandations pour la mise en cohérence de la politique commerciale avec la perspective de croissance et de développement.

La balance commerciale du Tchad est excédentaire depuis 2004 grâce aux exportations pétrolières qui représentent 97% des exportations totales en 2012. Cette proportion est plus élevée que celle des autres pays pétroliers de la CEMAC, à l'exception de la Guinée Equatoriale. En revanche, la balance commerciale des biens « hors pétrole » est fortement déficitaire.

Un déficit de la balance commerciale (hors pétrole) est normal dans un PMA qui fait des investissements importants dans son infrastructure et dans les secteurs productifs, et qui est de plus confronté à un déficit alimentaire chronique. Dans le long terme, ce déficit devra être comblé par de nouvelles exportations et par la substitution aux importations. Il faudra éviter que les investissements qui sont nécessaires pour faciliter cette offensive du commerce extérieur ne conduisent à un endettement excessif.

Les exportations non-pétrolières ont décliné de 3% par an depuis 2005 mais ont repris en 2012 grâce aux importants investissements réalisés depuis 2009 et à une bonne pluviométrie. Elles sont très concentrées – moins de 200 produits exportés au total – contrairement à celles de plusieurs pays dynamiques d'Afrique de l'Ouest qui exportent 2000 produits aujourd'hui.

Le bétail sur pied, le coton et la gomme arabique sont les trois piliers de l'exportation tchadienne. Mais sept autres produits agricoles exportés au Nigéria et à d'autres pays voisins commencent à émerger sans laisser beaucoup de traces dans les statistiques: karité, arachide, maïs, sésame, riz paddy, oignons et ail. Dans le secteur pastoral, l'exportation de grand et petit bétail est complétée par l'exportation de dromadaires et de cuirs et peaux. L'exportation traditionnelle de poisson est importante ainsi que celle de la poudre de spiruline (une algue à usage pharmaceutique et nutritionnel).

Enfin, les investissements dans les industries en aval du pétrole commencent à payer : l'essence, le gasoil et le kérosène commencent à être exportés en petite quantité. Le gaz de pétrole liquéfié, le pétrole lampant, le fuel lourd et le polypropylène sont écoulés sur le marché tchadien mais pourraient être exportés prochainement.

Les marchés d'exportation principaux du Tchad, qui constituent 93% des exportations, sont lointains parce qu'ils sont destinataires du pétrole tchadien : les États-Unis, la Chine et le Canada. L'ensemble des autres clients du Tchad, souvent africains, ne reçoivent que 7% des exportations tchadiennes. En fait, les marchés plus prometteurs, hors pétrole, sont les voisins immédiats, surtout le Nigéria mais également le Cameroun et la République centrafricaine. Le Niger, la Libye, et le Soudan sont également des marchés destinataires d'exportations mais avec moins de potentiel. Il faudra explorer davantage certains marchés de pays émergents et européens qui sont parfois déjà des clients pour certains produits spécifiques.

Bien que la CEMAC soit une zone de libre-échange, les chiffres du commerce formel à l'intérieur de la zone sont très bas: 2,1% des exportations et 3,9% des importations se font entre pays membres. Ce sont des chiffres très faibles comparés à ceux de l'UEMOA : 15% des exportations et 11,5% des importations. Cependant, la réalité des échanges transfrontaliers est bien différente si on tient compte du commerce informel. L'Afrique dans son ensemble représente une part importante et croissante des importations de la CEMAC : 24,6% des importations totales en 2010 (7,6% en 2008) alors que la CEMAC a doublé ses exportations vers l'Afrique, de 2,4% à 4,5%, mais celles-ci restent donc minimales.

Les importations du Tchad ont augmenté de 2,5 à 3 fois entre 2003 et 2012, grâce aux recettes des investissements pétroliers. Ce boom est dû à une consommation accrue, surtout urbaine, mais aussi à des investissements dans le développement, surtout à partir de 2009.

Le chapitre a fait une première approximation des options de diversification des exportations offertes au Tchad. Les options retenues ont découlé de l'application de trois outils d'évaluation mais également de l'analyse des chapitres sectoriels:

- L'indice PRODY, qui met l'accent sur le potentiel de revenu implicite dans un produit d'exportation ;
- L'indice « Avantage comparatif révélé, » qui montre si un pays est compétitif dans l'exportation d'un produit par rapport à d'autres pays ; et
- L'analyse de la proximité, qui donne une indication sur les produits nouveaux qui pourraient être exportés sur la base de la composition actuelle des exportations, en se fondant sur la structure d'exportation d'un grand nombre d'autres pays.

Les options d'intensification et de diversification sont nombreuses :

- Le Tchad a beaucoup d'options pour ce qui est de lancer ou d'intensifier les exportations de produits qui font déjà partie de sa palette de production dans les différents secteurs : une vingtaine de produits agricoles de rente et vivriers et leurs produits dérivés; 7 produits de l'élevage et de la pêche ; 10 produits dérivés du pétrole et des mines.
- Un meilleur conditionnement et la transformation nouvelle de produits existants peut être envisagés : de 10 à 15 nouveaux produits transformés pourraient être exportés dans le domaine agricole et 6 dans celui de l'élevage et de la pêche.

- Une dizaine de nouveaux produits agricoles (pas encore cultivés) et plusieurs nouveaux produits transformés pourraient être exportés.

Les capacités des agences du commerce extérieur

Le chapitre résume un rapport et une enquête réalisée auprès de cadres tchadiens travaillant dans des agences du commerce extérieur, établis en 2012. Ce rapport conclut que le Ministère du Commerce et de l'Industrie n'a pas les moyens et les compétences lui permettant de diriger d'une manière dynamique le réseau des agences publiques et privées qui travaillent dans le domaine du commerce extérieur et d'assurer d'une manière efficace la défense des intérêts tchadiens dans les négociations extérieures.

Plusieurs autres agences du « réseau commerce et investissement » se caractérisent également par des mandats qui sont très difficiles à remplir avec les moyens disponibles. Si ces agences deviennent efficaces, coopèrent étroitement les unes avec les autres et respectent leur mandats respectifs, elles pourront mieux faciliter l'aboutissement d'initiatives touchant aux investissements et aux exportations.

L'objectif est que ces agences deviennent des « organisations apprenantes », en mesure d'absorber et de partager facilement des connaissances techniques et fonctionnelles. Une efficacité accrue de la gestion du commerce extérieur est primordiale pour la croissance économique et le développement durable du Tchad. Trois projets sont proposés :

- Une réforme en profondeur du Ministère et des cellules commerce extérieur d'autres agences ;
- Un programme Master à l'université de N'Djamena, faisant l'objet d'un partenariat interuniversitaire et portant sur tous les aspects de l'économie extérieure et de l'analyse de risques de projets et d'investissements ;
- Une réforme substantielle des statistiques du commerce extérieur suivant de bonnes pratiques internationales et englobant des enquêtes régulières sur les transactions informelles.

Politiques transversales affectant la compétitivité des entreprises

Le secteur privé exportateur

Le secteur privé formel au Tchad reste embryonnaire. L'État joue un rôle prédominant dans le secteur industriel, non seulement dans les industries extractives – notamment le pétrole – mais aussi dans le textile, l'agro-alimentaire, et les diverses activités manufacturières. La plupart des grandes entreprises tchadiennes – par ailleurs pas très nombreuses - se trouvent dans la banque, le bâtiment et les travaux publics, et le commerce. L'État travaille en joint-venture avec des sociétés étatiques chinoises dans l'extraction du pétrole ainsi que dans la raffinerie et le développement d'un parc industriel destiné à accueillir des sociétés pétrochimiques chinoises, elles aussi étatiques.

Les autres investissements récents dans le secteur industriel se basent sur des prêts à long terme accordés par l'EximBank indienne à l'État tchadien. Ces crédits ont servi à la réhabilitation de l'industrie de filature et textile ainsi qu'au lancement d'usines à assemblage de tracteurs et de vélos, à la production de jus de fruits, et à la construction d'un abattoir industriel. Ces entreprises sont détenues par l'État et gérées par des responsables nommés par décret présidentiel.

Les structures d'appui au secteur privé demeurent faibles. La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat, au lieu de donner la parole et une représentation aux opérateurs privés, fonctionne plutôt comme une agence de l'État. Elle est vue comme telle par la

plupart des opérateurs privés ; elle manque donc de légitimité. Contrairement à la plupart des chambres de commerce à travers le monde, la Chambre de Commerce n'a pas d'affiliés sectoriels ou régionaux. Le Conseil National du Patronat du Tchad est plus dynamique, mais ne compte que 90 sociétés membres, et n'est guère représentatif des intérêts du secteur privé dans son ensemble, composé en grande majorité de PME qui travaillent dans le secteur informel ou à la marge du secteur formel. Le Forum de Dialogue État-Secteur Privé a été lancé en 2007 avec de grands espoirs mais ne s'est pas réuni depuis 2010. L'Agence Nationale des Investissements et des Exportations a trop d'attributions ; ses fonctions englobent la promotion des entreprises et leur contrôle.

Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle est alimenté par la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle. Il finance la formation du personnel des entreprises par des institutions privées de formation technique et professionnelle. Ce schéma ne répond pas aux besoins des entreprises, surtout quand il s'agit d'apprendre des techniques avancées et la gestion professionnelle.

Le secteur financier ne répond pas aux besoins du secteur privé. Selon le FMI, entre 70% et 80% des prêts bancaires bruts sont alloués au secteur public. Il n'est pas clair si cette situation est due à une réticence de la part des banques de prêter au secteur privé ou à un manque de demande de la part des opérateurs privés. Seules 4,2% des entreprises reçoivent un financement bancaire pour leurs investissements, un taux nettement inférieur à la moyenne africaine de 14%.

Sur plus de 210 établissements de micro-financement, seulement trois étaient en conformité avec les normes et règlements de la Commission Bancaire de l'Afrique centrale en 2007. Les failles de ces institutions se situent surtout au niveau des normes de gestion que les établissements sont tenus de respecter en vue de garantir leur liquidité et leur solvabilité. Ces normes concernent le plan comptable, la consolidation des comptes et la publication des documents comptables et d'autres informations destinées aux autorités compétentes et au public. Il convient en outre de respecter les conditions dans lesquelles ces établissements peuvent prendre des participations et accorder des crédits à leurs membres, actionnaires, administrateurs, dirigeants et personnel.

Il manque un cadre juridique et institutionnel qui faciliterait la création de partenariats public-privés engageant davantage les opérateurs privés tchadiens et étrangers dans les grands projets d'infrastructure et industriels.

Plusieurs projets sont proposés qui amélioreraient les services aux entreprises privées et la promotion des investissements étrangers et tchadiens.

Climat des affaires et marché de travail

L'examen du cycle de vie des entreprises montre que le chemin à parcourir par les entreprises est semé d'embûches à tous les stades. La procédure de création d'entreprise est longue et coûteuse. Pendant leur vie active comme sociétés, les charges fiscales sont lourdes. Étant donné que le nombre d'entreprises assujetties reste très faible, la concurrence du secteur informel hypertrophié est déloyale. Les coûts d'importation des produits sont élevés à cause de la situation géographique du pays, des tracasseries administratives et des taxes diverses, ce qui rend les opérateurs du secteur formel souvent peu compétitifs sur le marché local.

Le règlement des litiges commerciaux n'est pas optimal à cause des dysfonctionnements des tribunaux de commerce et de l'absence d'un cadre institutionnel pour l'arbitrage. En outre, le traitement des entreprises en difficulté financière échappe à l'emprise des tribunaux, ce qui

compromet le redressement des entreprises et le paiement des créanciers.

La réglementation du travail dans sa forme actuelle est anachronique. Le Tchad évolue en marge du contexte social mondial dominé par la flexibilité de l'emploi. Dans ce pays, il est facile de recruter mais très difficile de licencier sans courir le risque d'une lourde condamnation judiciaire. D'où la nécessité d'une réforme qui prenne en compte les évolutions récentes en matière sociale et la nécessaire compétitivité de l'économie tchadienne. L'autre défi majeur sera de veiller à la qualité de la formation professionnelle afin de mettre sur le marché de l'emploi des produits adaptés à la demande des entreprises. Pour ce faire, les programmes de formation doivent être définis en concertation avec le patronat, et les possibilités d'apprentissage et de formation doivent être multipliées. Ce n'est qu'à ce prix que l'important gisement de main-d'œuvre sera résorbé dans les années à venir.

Politique commerciale

Le défi de la pauvreté au Tchad demeure entier, car l'amélioration récente de sa situation économique n'a pas encore permis au Tchad de s'intégrer d'une manière significative et équilibrée dans l'économie mondiale. Nonobstant son statut de PMA, ouvrant la porte aux principaux marchés du monde par des préférences tarifaires substantielles, les exportations se concentrent sur le pétrole et un petit groupe de produits agro-pastoraux sans valeur ajoutée significative pour le pays et passant souvent la frontière d'une manière informelle.

Les deux repères du Tchad dans le monde de la diplomatie commerciale sont l'OMC et la CEMAC. Le Gouvernement n'a pas donné une importance suffisante à ses intérêts d'intégration commerciale internationale, si l'on en juge par l'efficacité de ses agences spécialisées et la qualité des délibérations des organes de conseils en la matière. En outre, le Tchad n'a pas de stratégie ou de politique commerciale formulée. Une telle stratégie est maintenant essentielle comme outil de la diversification et de l'industrialisation que le Gouvernement poursuit en vue de devenir une puissance régionale émergente à l'horizon 2025.

La Charte des investissements du Tchad et le Code général des impôts règlementent les investissements en-dehors du secteur pétrolier et minier, régi par des lois spéciales. Les exonérations de tarifs d'importation et impôts ont surtout bénéficiées des investissements pétroliers et dans une moindre mesure des industries manufacturières et industriels bénéficiant de conventions. Si le Tchad a conclu des accords bilatéraux d'investissement avec 13 pays, seulement trois d'entre eux, conclus dans les années 1960, ont été ratifiés. L'objectif principal de ces accords est de protéger les investisseurs des pays d'origine des investissements contre les risques de nationalisation dans le pays hôte et de se mettre d'accord entre les partis sur le type de recours en justice en cas de litige.

La pratique consistant à conclure des accords plus équilibrés en vue de tenir également compte de l'intérêt du pays hôte à s'assurer que les investissements aient un impact positif sur le développement national et respectent des normes environnementales et sociales s'est récemment développée. Nous encourageons le Tchad à passer de tels accords. Dans ce contexte, l'adoption de la candidature du Tchad au statut de membre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives serait la bienvenue.

En qualité de membre de l'OMC, le Tchad peut bénéficier en tant que PMA de préférences tarifaires en franchise de droits et hors contingentement accordées par des pays industrialisés et un certain

nombre de marchés émergents. Des exceptions d'autres disciplines commerciales sont à sa disposition comme la possibilité de donner des subventions à la production et les exportations. Ces possibilités, surtout celles offertes par des préférences tarifaires souvent substantielles, n'ont pas été explorées jusqu'à maintenant. Le Tchad peut bénéficier également d'un appui fortement accru au niveau du financement de projets par des agences de coopération en vertu de la campagne mondiale de « l'aide pour le commerce ». La plupart des projets identifiés dans ce rapport font partie des secteurs éligibles.

Le Nigéria constitue le premier débouché régional pour les marchandises du Tchad, avant le Cameroun voisin. Parmi les marchandises exportées par le Tchad, surtout par voies informelles, figurent le bétail bovin, la viande et les cuirs et peaux, le poisson fumé, et plusieurs denrées agricoles. Le Nigéria exporte au Tchad un vaste éventail de produits de consommation courante. Il est urgent que les deux pays et le Cameroun comme pays transitaire assainissent les conditions précaires de ce commerce et créent un cadre dynamique pour le développement des affaires.

Les tarifs douaniers à l'importation au Tchad, essentiellement le Tarif Extérieur Commun de la CEMAC, sont en général trop élevés pour faciliter la stratégie de diversification du Tchad. Les autres droits et taxes perçus à la frontière augmentent la charge fiscale à la frontière de 7% à 10%. Ce régime d'importation, auquel s'ajoutent la lenteur et la complexité administratives, explique que le commerce informel domine le commerce agropastoral et même une partie appréciable du commerce des biens de consommation courants. Les tarifs renchérissent les intrants pour la production agropastorale et pour l'industrie, ne sont souvent pas progressifs le long de la chaîne de valeur et renchérissent les biens de première nécessité étant donné leur objectif fiscal. Une réforme substantielle est nécessaire. De la même manière, une partie de la production agricole devient plus chère à cause de la perception de la taxe sur la valeur ajoutée.

Les exportateurs du Tchad doivent faire face à des procédures complexes et chères au passage des frontières. Les différentes taxes à la sortie sont surtout élevées pour les biens agricoles et les produits de l'élevage, atteignant 7%. Pour le bétail en pied, ces taxes vont jusqu'à 13% au total. Ce régime crée une forte incitation au commerce informel et doit être réformé fortement à la baisse.

Dynamiser l'artisanat

L'artisanat au Tchad demeure l'un des secteurs les plus importants de l'économie, malgré la situation précaire dans laquelle il se trouve. Depuis quelques années déjà, les autorités tchadiennes ont pris conscience de son importance et pris quelques mesures. Toutefois, leur engagement reste encore faible et n'a pas encore permis au secteur de décoller. L'artisanat tchadien est omniprésent dans la vie économique et sociale, mais aussi dans la tradition, les coutumes et la religion. La première difficulté qui se pose consiste à le délimiter compte tenu de la diversité des métiers qu'on y retrouve. D'où la dénomination, qui nous semble adéquate, de « micro-entreprises du secteur des métiers. » Les autorités et les groupements d'artisans ont commencé à coopérer afin d'élaborer une stratégie de développement de l'artisanat et un code de l'artisanat.

Il faut aussi relever la place de plus en plus importante que prend l'autorité chargée de l'appui au développement du secteur, passée du statut de simple Direction à celui de Direction Générale, malgré l'instabilité de son ancrage institutionnel. En outre, le Président de la République a signé un texte portant création de l'agence de développement de l'artisanat, mais cette agence n'est pas encore opérationnelle. Le budget du secteur est marginal, ce qui n'est pas de nature à promouvoir

son développement. Malgré les événements comme la Journée nationale de l'artisanat et l'appui à la participation à quelques salons internationaux des artisans tchadiens, on peut déplorer l'insuffisance manifeste des actions de promotion, en particulier dans le cas de l'artisanat d'art.

Par ailleurs, il faut reconnaître le bon achalandage de ce marché comme beaucoup d'autres, mais qui cache une autre réalité qui est la forte présence, voire la dominance de produits étrangers aussi bien pour l'artisanat d'art que pour l'artisanat de production. En outre, force est de constater que les produits nationaux sont de moins bonne qualité. Cette situation s'explique par l'insuffisance de savoir-faire de la part des artisans tchadiens, même si l'on trouve des maître-artisans au savoir-faire et aux compétences reconnus. Mais ces derniers sont en petit nombre et ne peuvent malheureusement pas satisfaire toute la demande.

Le caractère inadapté de l'offre de formation, la mauvaise qualité des matières premières malgré leur abondance, à l'image des peaux mal tannées et l'utilisation d'outils obsolètes, viennent aggraver cette situation. Les moyens financiers très limités des artisans et leur difficulté d'accès à des financements symbolisent la situation critique de l'artisanat, poussant une grande partie d'entre eux à exercer dans l'informel.

Cette situation n'entame pas la motivation des artisans à aller de l'avant. Elle devrait pousser résolument les autorités à investir sensiblement dans ce secteur et à corriger progressivement son cloisonnement compte tenu de l'importance des métiers dans la transformation de l'économie rurale comme urbaine et l'éclosion du tourisme au Tchad. L'équipe EDIC II propose plusieurs réformes et projets qui concrétiseraient cet engagement.

Promotion des exportations

Le chapitre dédié à la promotion des exportations fait un survol des fonctions normalement assumées par des agences de promotion des exportations tenant compte de l'expérience considérable qui existe dans toutes les régions du monde. Il esquisse des repères et un cadre fonctionnel dans lequel l'ANIE pourrait fonctionner, et décrit les rôles des agences et partenaires affiliés.

Des efforts considérables sont nécessaires pour renforcer les capacités techniques, matérielles, financières et humaines de l'ANIE, en vue de lui permettre d'assumer les fonctions essentielles d'une agence de promotion des exportations. L'agence doit être structurée en fonction du niveau de développement des industries, de la présence de moyens financiers durables y compris l'appui du gouvernement central, et des attentes des opérateurs économiques. Une structure hybride public-privé est suggérée.

La mise en place d'un fond de soutien à l'exportation, tel que le FAMEX en Tunisie, est critique pour développer des activités d'exportation soutenues, particulièrement au Tchad où le dispositif institutionnel et l'infrastructure ne sont pas propices au commerce extérieur. Un rapprochement avec le CEPEX de la Tunisie serait intéressant en termes d'apprentissage de bonnes pratiques, les synergies potentielles étant nombreuses.

Infrastructure et autres services d'appui aux entreprises

Technologies de l'information et de la communication

Le Tchad accuse un retard important dans la diffusion et l'exploitation des TIC, en comparaison avec d'autres pays de la région et au-delà. Le problème le plus important réside dans le fait que la

communication Internet dépend d'un seul câble fibre optique de fiabilité douteuse et à coût très élevé qui fragilise les possibilités de diffusion des TIC sur tout le territoire national. En plus, le Tchad est en retard dans l'installation du réseau fibre optique national ainsi que dans le déploiement des services de téléphonie mobile à haut débit : la 3G et la 4G. L'interconnexion entre les réseaux TIC au Tchad demeure très chère. C'est un problème que le régulateur doit rectifier. Le partage des infrastructures de télécommunication, telles les antennes-relais, reste limité.

La SOTEL, qui est l'opérateur national des télécommunications, n'a pas les moyens techniques et financiers de mener à bien ses activités. La SOTEL n'a pas la confiance des opérateurs de télécommunications du Tchad et d'ailleurs. Les opérateurs de téléphonie mobile estiment que la SOTEL est privilégiée en tant qu'opérateur, n'ayant pas de taxes à payer à l'État.

L'accès du grand public à Internet est faible sur tout le territoire national, du fait du manque d'accès aux infrastructures des télécommunications, des coûts élevés de l'énergie et du manque de connaissances de l'outil informatique. Le faible niveau d'alphabétisation limite aussi l'exploitation des TIC. Les cybercafés sont en recul par rapport à d'autres pays.

L'Université de N'Djamena n'a même pas le strict minimum d'accès à l'outil informatique qui serait nécessaire pour une institution universitaire. L'ANIE ainsi que le Tribunal de Commerce exploitent Excel pour l'enregistrement des firmes. Le service de sauvegarde est simpliste et à risque. L'informatisation des douanes et de l'ANIE est largement insuffisante pour permettre au Tchad de tirer profit de ces technologies.

Il n'existe que peu de services à valeur ajoutée au Tchad, du fait de la faible diffusion des TIC, du niveau de bancarisation très faible et du niveau d'alphabétisation limité. Par contre, du fait de l'augmentation de l'accès à la téléphonie mobile et du nombre toujours croissant des agents des opérateurs de téléphonie mobile sur tout le territoire national, le potentiel des services à valeur ajoutée en général, et des paiements par mobile en particulier, est important. Les paiements par téléphone mobile viennent d'être introduites au Tchad et offrent des avantages certains: encouragement du commerce, traçabilité, rapatriement des recettes, fiscalisation des transactions, enregistrement des commerces et opérateurs économiques, et production de données statistiques sur l'économie.

Certains obstacles au développement du secteur TIC au Tchad doivent être éliminés. Le secteur a besoin d'investissements importants qui restent bloqués pour des raisons institutionnelles et réglementaires. L'exploitation de la fibre optique se heurte aux problèmes suivants: le manque de libéralisation; le coût des licences ; les taxes élevés sur l'importation ainsi que l'achat du matériel informatique ; et le niveau de taxation du secteur des TIC, considéré excessif par les opérateurs.

La gouvernance du secteur manque de vision et reste diffuse. Il ne semble pas y avoir un « champion » des TIC doté de pouvoirs lui permettant d'assurer la relance du secteur et fixer des objectifs opérationnels, accompagnés de projets monnayables. Dans ce contexte il faut noter l'absence d'un plan directeur pour l'informatisation du secteur public et d'un plan directeur pour le commerce électronique et pour l'informatisation du secteur privé. Il n'existe pas de plan de sécurité informatique national. Le Ministère des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication n'a pas la capacité d'inciter les ministères, agences et acteurs du développement à agir. L'Office Tchadienne de Régulation des Télécommunications, responsable de la réglementation du secteur, est bien doté de compétences et d'un accès direct à la fibre optique. Le Ministère des

Finances et du Budget est le mieux outillé sur le plan des TIC au sein de l'administration tchadienne, et son initiative d'informatisation pourrait aider à diriger et à baliser le programme d'informatisation de l'administration publique en général.

L'État tchadien résiste à l'idée prônée par la Banque mondiale – par le biais du projet « Central Africa Backbone » – d'une gestion commune du réseau tchadien de fibre optique. Ceci est en partie dû à la mauvaise expérience connue dans le cadre du projet « Société d'Infrastructure de Transmission des Communications électroniques », où le partenaire du secteur privé n'avait pas rempli ses obligations. Il faudrait donc revoir les circonstances qui ont mené à ce dérapage, et prendre les mesures qui s'imposent pour éviter une répétition. Si les investisseurs privés ne sont pas mieux impliqués, la seule option du Gouvernement du Tchad pour développer les réseaux fibre optique sera d'investir sur fonds propres et par le biais de crédit avec des partenaires financiers internationaux.

En revanche, le Tchad profite de l'aide de partenaires régionaux et internationaux. L'appui au niveau de l'harmonisation du cadre réglementaire des TIC est essentiel. Le travail qui se fait en ce sens par la CEMAC, la CEEAC et l'UIT, dans le contexte du projet « Appui à l'harmonisation des politiques en matière de TIC en Afrique subsaharienne », est de toute première importance.

Le Tchad se mobilise par le biais de projets tels le Centre Africain des Technologies de l'Information et de la Communication. Pour réussir, ce projet doit être accompagné de mesures incitatives pour encourager la diffusion des TIC et les investissements dans le secteur.

Electricité

Le Tchad accuse un important déficit dans la production d'énergie électrique et continue de dépendre de centrales thermiques au gasoil pour la majorité de l'énergie électrique produite au pays. Mais cette situation est en voie de changer avec l'investissement dans des centrales à l'énergie solaire photovoltaïque. A N'Djamena et ailleurs, des investissements dans des centrales et dans des réseaux de distribution d'électricité sont en cours pour pallier à cette situation.

Le Tchad a un potentiel important d'énergies renouvelables, qu'il faut développer pour les mettre au service du développement national. Le Tchad a aussi des gisements de gaz naturel qui commencent à être exploités.

Les prix de l'énergie électrique sont très élevés, mais avec la raffinerie de Djermaya et les projets de modernisation et d'accroissement des réseaux de distribution de l'énergie électrique à N'Djamena et dans certaines villes, le prix du gasoil qui alimente ces centrales doit baisser. Reste à savoir si la production satisfait la demande nationale, et à faire le bilan de la production dans la conjoncture actuelle.

Le Ministère du Pétrole et de l'Energie reconnaît l'importance des énergies renouvelables mais manque de capacités pour la mise en œuvre des projets développés dans le schéma directeur du secteur de l'énergie. Il pâtit en outre d'un manque d'outils modernes de gestion et d'organisation, du fait du très faible niveau d'informatisation du Ministère et de l'absence de connectivité fiable et de haut débit au réseau Internet. La capacité humaine du Ministère en pâtit en conséquence. La création d'une Agence de Développement des Energies Renouvelables est prévue.

Un schéma directeur guide le développement du secteur de l'énergie électrique. Ce schéma est complet, exception faite des questions relatives à l'efficacité énergétique et aux technologies du type « cleantech. » L'interconnexion des pays d'Afrique centrale évolue par le biais du « Pool

énergétique de l’Afrique centrale », mais l’intégration électrique paraît plus dynamique dans d’autres sous-régions d’Afrique. Les textes juridiques pour l’organisation du secteur au Tchad sont en révision. Le régulateur fera partie du Ministère et ne sera pas autonome. Les politiques du Gouvernement donnent un rôle aux opérateurs privés dans la production et la distribution de l’énergie électrique, ce qui encouragera les investisseurs. Le marché de l’énergie électrique au Tchad est donc ouvert.

Transport et facilitation des échanges

Malgré l’existence de plusieurs alternatives de voies d’intégration dont le Tchad jouit, le corridor Port Autonome de Douala–Nguéli au Tchad reste à ce jour le plus compétitif pour plusieurs raisons : géographie, infrastructure, et héritage sociopolitique. Aussi, les échanges du Tchad par la plateforme de Nguéli/N’Djamena représentent environ 80% du volume et de la valeur des échanges du pays avec ses partenaires. Pourtant, cette estimation ne tient pas compte du commerce régional informel qui est considérable. Malgré cette importance dans les échanges du pays, la plateforme de Nguéli n’est toujours pas à la hauteur du niveau d’activités dont elle fait l’objet. La qualité des infrastructures existantes ne répond pas aux exigences de la diversité et du volume important des activités qui s’y déroulent. Des aménagements ont été faits par la Société de Manutention du Tchad pour le traitement des conteneurs, mais les marchandises en vrac ne sont pas prises en charge. Le dispositif d’inspection de la marchandise à l’arrivée connaît encore de sérieuses difficultés à fonctionner normalement. Aussi la plateforme de Nguéli souffre-t-elle encore du manque de sécurité et de sûreté des biens et des personnes en son sein, ce qui contribue à compromettre la performance de l’ensemble du dispositif.

Des réformes sont en cours au sein de l’administration douanière, avec quelques changements positifs mais isolés au niveau des résultats obtenus. Aussi, le processus de certification avec l’Organisation Mondiale de Douanes est en cours, mais il a été mis en standby depuis l’achèvement de sa première phase. La fréquence de rotation du personnel est élevée, et il n’est pas toujours associé de manière efficiente à la gestion des affaires courantes. On note une forte présence et influence de la brigade mobile, mais on en sait très peu sur la pertinence et l’efficacité de sa contribution. La gestion souffre d’une infrastructure déficiente, ce qui rend difficile la gestion administrative courante et la mise en place et le fonctionnement du logiciel informatique de gestion de douanes (SYDONIA). Malgré l’importance que représente le port de Douala dans les échanges du pays, la douane tchadienne n’y est pas représentée. Pourtant, une présence sur place contribuerait à faciliter à plusieurs égards le transit au Tchad en déchargeant la plateforme de N’Guéli.

Des efforts considérables ont été réalisés en matière d’infrastructure de transport, mais de nombreuses améliorations sont à apporter tant par le Tchad que par le Cameroun. Des travaux de construction de route (et de stations de pesage) et de réhabilitation de tronçons de voies ferrés sont en cours pour améliorer la performance logistique du corridor. Il n’existe pas encore de système d’entretien fonctionnel et durable des routes, malgré la disponibilité de longue date de fonds d’entretien routier. Plusieurs autres facteurs entravent la fluidité et la réduction des coûts le long du corridor, à savoir :

- L’existence de multiples postes de contrôle ;
- La perte de temps au sein du port de Douala ;
- La présence d’une multitude d’acteurs très peu professionnels le long du corridor, surtout des commissionnaires en douane et des transporteurs ;

- Un parc automobile surexploité durant les années des grands travaux, rendant les engins peu rentables.

Le coût logistique des importations du Tchad demeure élevé. Près de la moitié du coût est dû aux transactions au sein de la plateforme de Nguéli à l'arrivée de la marchandise, l'autre moitié s'accumule au cours du trajet depuis le port de Douala. Le niveau élevé de ce coût de transaction renchérit considérablement les prix sur le marché local au Tchad.

Services professionnels aux entreprises

Ce chapitre se concentre sur le besoin de services professionnels qui accompagnent et promeuvent la diversification de l'économie tchadienne. Six types de services sont examinés : le conseil dans le secteur agropastoral, les experts comptables, le conseil juridique aux entreprises, les services économiques et commerciaux, les services informatiques, et le conseil en normes de gestion et de qualité de produits.

La réforme de la vulgarisation dans le secteur agropastoral est en cours. Elle implique davantage d'autonomie des groupements de paysans, éleveurs et pêcheurs et une intervention de plusieurs autres sources de conseil que celui des agents et services techniques des ministères agropastoraux. Ceux-ci ne sont pas assez nombreux et manquent parfois de spécialisation dans certains sujets techniques. Ceci constitue une opportunité d'intervention pour des conseillers indépendants. Il est nécessaire qu'ils s'organisent dans une association qui maintienne des normes de qualité et donne la possibilité aux experts de maintenir le contact avec des pratiques novatrices introduites dans d'autres pays.

Si l'exercice de la profession d'expert-comptable est sujet à l'appartenance à un ordre professionnel, un tel ordre n'existe pas encore au Tchad. La qualité de ces services laisse parfois à désirer; certaines entreprises présentent des comptes avec des variations à différents utilisateurs. Il en résulte des distorsions dans les états financiers. C'est pourquoi il est urgent que des normes de probité et de transparence soient établies par la création d'un ordre d'experts comptables. En revanche, les juristes et notaires sont bien organisés et suivent un code de déontologie. Il y a peu de juristes spécialisés dans le droit des affaires et la fiscalité mais, de toute façon, une entreprise moyenne tchadienne n'a pas les moyens d'avoir recours à eux.

La majorité des entreprises tchadiennes n'a pas de cadres spécialisés dans l'examen des options d'investissements et de choix technologiques. Quand une entreprise veut exporter, elle n'est souvent pas en mesure de mener des études de marchés et de connaître suffisamment les coûts de transaction de ces opérations nouvelles. L'ANIE pourra les aider dans certains cas mais ne sera pas en mesure de faire des études. Il convient donc de constituer un corps de conseillers des entreprises en mesure d'aider les entreprises à faire des investissements et de conquérir des marchés. Ces études pourraient être financées partiellement par un fonds à créer.

Il y a de plus en plus de jeunes informaticiens bien formés au Tchad, mais ces derniers travaillent surtout dans l'administration et les grandes entreprises privées. Les PME ne reçoivent pas de soutien adéquat dans le choix de l'équipement, de son installation et de l'entretien du réseau. C'est pourtant un facteur essentiel dans la productivité des entreprises. Il faudrait de nouveau penser à organiser ce secteur, surtout au vu des changements profonds qui sont en cours et que nous préconisons dans l'utilisation de l'Internet au Tchad. Au nombre des autres corps techniques de consultants qu'il faudra créer, parallèlement à la mise en place prévue d'une infrastructure de qualité, figurent les

spécialistes dans les normes de gestion d'entreprises et celles concernant la qualité des produits, utilisées dans le commerce international.

Trois mesures protectionnistes sont appliqués par le Tchad dans l'importation de services professionnels et de la main d'œuvre: la restriction imposée par la CEMAC à l'exercice de certaines professions par des étrangers, un impôt élevé à payer par les entreprises tchadiennes quand ils engagent des spécialistes étrangers et une politique discrétionnaire quant à l'octroi de permis de travail qui en plus est lié à une taxe élevée à payer. C'est une politique qui est en contradiction avec les intérêts des entreprises tchadiennes qui, actuellement, n'arrivent pas à trouver un nombre suffisant d'experts tchadiens.

Infrastructure de qualité et réglementation technique

Les accords internationaux de l'Organisation mondiale du commerce relatifs aux obstacles techniques au commerce et aux mesures sanitaires et phytosanitaires auxquels le Tchad devrait se conformer recommandent que les opérateurs économiques et publics aient accès à une infrastructure qualité fonctionnant en vertu des règles internationales et intégrée au système de réglementation technique. Le système de réglementation technique doit être basé sur la protection du consommateur et de l'environnement, sur l'évaluation des risques, sur des normes internationales, sur la reconnaissance de l'équivalence des règlements techniques, ainsi que sur la transparence et l'information. Ces accords internationaux sont conformes aux besoins des opérateurs privés tchadiens désirant diversifier leurs exportations et se connecter à de nouveaux marchés, ce qui est pris en compte dans le Plan national de développement 2013 - 2015. Toutefois, le Tchad ne remplit pas les exigences de base des accords pertinents de l'Organisation mondiale du commerce, et hormis des propositions de lois sur la métrologie et la normalisation qui auraient déjà dû être adoptées, ainsi que des locaux réservés pour abriter la future agence de normalisation, il n'y a pas vraiment d'organisation de l'infrastructure qualité en vue et donc pas d'appui à une amélioration du système de réglementation technique.

Le Plan national de développement reprend la mise en place et le renforcement de deux institutions (CECOQDA et ATNOR), mais il ne tient pas compte des acteurs ministériels et privés agissant dans le domaine de l'infrastructure qualité et le système de réglementation technique. Afin de compléter cette excellente initiative, et pour éviter que les stratégies de diversification n'échouent, le Tchad devrait entamer des réformes du système de réglementation technique et de son support, l'infrastructure qualité. Les réformes nécessaires sont cruciales et vont nécessiter de grands efforts ainsi qu'une concertation des opérateurs institutionnels et privés. C'est pourquoi le pilotage de ces réformes aux niveaux législatifs, institutionnels et opérationnels devrait être effectué par un Conseil National de la Qualité et par un Bureau d'analyse d'impact réglementaire pour la partie infrastructure qualité et réglementation technique respectivement.

La première étape étant de proclamer une politique nationale de la qualité et de la réglementation technique qui précise l'importance des concepts de chaque fonction (normalisation, métrologie, évaluation de la conformité, accréditation, analyse d'impact, surveillance de marché, détermination et application de sanctions) et attribue les fonctions, responsabilités, et exigences de prestations aux institutions et acteurs privés nationaux et étrangers. Sur cette base, les textes législatifs sont à revoir et à adopter et les institutions tels que le CECOQDA, l'ATNOR, les services d'inspection, les directions et services des Ministères concernés, le Conseil National de la Qualité, et le Bureau d'analyse d'impact réglementaire sont à appuyer pour leur renforcement institutionnel et opérationnel ainsi

que pour leur connectivité aux institutions internationales qui en chapeautent le fonctionnement.

Les secteurs exportateurs

Commerce agricole et sécurité alimentaire

Les techniques agricoles au Tchad sont arriérées par rapport à la plupart des pays africains, les rendements sont nettement plus bas et les pertes post-récoltes élevées. Une majorité des agriculteurs défrichent de nouvelles terres chaque année, n'utilisent pas de semences améliorées ni d'engrais minéraux. Ils dépendent de la pluviométrie, l'irrigation étant encore très limitée. Pourtant, le potentiel agricole est considérable. Les principaux produits exportés sont l'arachide, la fibre de coton, la gomme arabique, le sésame, et le karité ; mais la gamme de produits exportés, souvent dans des quantités variables et mal connues, comprend une dizaine d'autres produits.

L'intention est d'augmenter les rendements agricoles afin d'égaliser au moins ceux atteints par d'autres pays de la région, et d'ajouter de la valeur par la transformation. Ceci permettra d'éliminer le déficit alimentaire chronique du Tchad de 30% à 40%, d'augmenter le pouvoir d'achat des familles de petits producteurs et de diversifier les exportations. Un potentiel d'irrigation considérable, technique actuellement utilisée très peu pour la production du riz et du maïs, donne de la crédibilité à cette politique.

Il s'agira de changer tant les méthodes de culture que de commercialisation, actuellement chères et inefficaces : stockage de la récolte inadéquat, transport difficile, une chaîne de commerçants se partageant les marges, tracasseries administratives et paiements illicites sur le chemin. Les exportateurs doivent se conformer à des procédures complexes à la frontière et en matière de taxes à l'exportation, ce qui explique la pratique fréquente de sous-facturation et le passage en contrebande.

Il s'agira aussi d'ajouter de la valeur et de réduire les pertes post-récolte par la transformation. A l'exception du coton et de la canne à sucre, qui sont transformés localement, toutes les autres denrées ne subissent que des transformations sommaires dans les unités familiales.

Cette nouvelle politique est ambitieuse. Elle implique une meilleure mise en commun par les communautés rurales et organisations de producteurs, du crédit mutuel, un transfert de connaissances et de pratiques beaucoup plus important aux producteurs, le passage à des services d'intermédiation commerciale et de transport modernes, un désenclavement des zones rurales par des routes en toutes saisons, des investissements privés dans les services de transport et la transformation de produits, des règles plus flexibles et une administration publique qui se comporte comme un service public.

Le Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation et les autres agences impliquées n'ont pas les moyens d'encadrer et de donner des impulsions à cette transformation. Il faut donc une réforme en profondeur. Il faudra donner un appui durable à la formation agricole, à tous les niveaux, pour se mettre à la page, et il faut redonner à la recherche agricole son rôle de moteur de l'innovation pratique et opérationnelle. Ce sont ces réformes qui permettront de passer à un mode de vulgarisation et de conseil à un monde rural qui sera plus compétent et de prendre au sérieux les demandes des groupements de villageois et de producteurs. Le conseil viendra de différentes sources, selon le problème à résoudre ou l'investissement à faire.

Aspects commerciaux de l'élevage

Avec un cheptel d'environ 20 millions de têtes, composé pour l'essentiel de bovins, petits ruminants et dromadaires, le Tchad est le premier producteur du bétail et de viande en Afrique centrale. Il fait vivre 40% de la population et compte pour 12% du PIB. L'élevage tchadien est caractérisé par la transhumance et le nomadisme, qui pénalisent la productivité du troupeau par la perte de poids et une réduction du lait produit. Un autre obstacle de taille à son développement est que la composition génétique des animaux est restée similaire pendant des siècles, ce qui réduit la résistance aux maladies et limite la productivité.

A côté de l'élevage extensif, qui est dominant, l'élevage intensif pratiqué par des agro-éleveurs dans des fermes mixtes est en forte progression dans les zones périurbaines des villes, même s'il demeure encore limité. Des investissements dans des fermes d'embouche privées et publics commencent à voir le jour, ainsi que l'aviculture de type familial et semi-industriel. L'élevage de porcins familial est commun au Sud du pays; il a un potentiel d'expansion.

Les exportations de produits de l'élevage, destinées surtout au Nigéria mais aussi à d'autres pays voisins, sont considérables bien que les chiffres connus représentent seulement des ordres de grandeur : bœufs : 275 millions de dollars EU; dromadaires : 100 millions de dollars EU ; chèvres et moutons : 15 millions de dollars EU ; cuirs et peaux : 4,4 millions de dollars EU. Des quantités peu importantes de viande séchée et de viande de bœuf sont également exportées. Ces chiffres donnent une bonne idée du potentiel d'exportation si la productivité et la qualité de production augmentaient et si, au lieu de bétail sur pied, le Tchad se lançait, comme cela est désormais prévu, dans le développement d'une industrie d'exportation de viande. Les importations peuvent également être potentiellement remplacées: la production de lait local ne couvre que 30% de la consommation, les œufs 23%.

Bien que le Gouvernement ait fait des efforts importants depuis quelques années, les institutions qui doivent soutenir un tel développement sont encore trop faibles ou ne se sont pas encore revitalisées, après un déclin certain dû à la guerre civile. Le Ministère de Développement Pastoral et des Productions Animales doit devenir un puissant moteur de modernisation du secteur. Il doit pour ce faire pouvoir recruter davantage de jeunes cadres, développer un système de formation permanente, intensifier la vulgarisation par une présence plus forte sur le terrain – en associant l'expertise des ONG spécialisées et d'experts du secteur privé – et ainsi fournir des conseils qui s'inspirent des meilleures pratiques d'Afrique et d'ailleurs. Les partenaires principaux doivent devenir les groupements et associations d'éleveurs. Parallèlement, une infrastructure rurale renforcée et la production d'aliments de bétail doivent conduire à sédentariser une partie croissante des éleveurs nomades et transhumants.

Cette capacité à promouvoir le développement durable de l'élevage doit s'appuyer sur des institutions de formation où ces meilleures pratiques sont enseignées et sur un institut de recherche, l'Institut de Recherche en Elevage pour le Développement, qui doit être bien connecté aux institutions de recherche d'autres pays et continents, ainsi qu'aux instituts universitaires et écoles professionnelles du Tchad. L'Institut doit recouvrer sa capacité de recherche et de production de vaccins pour les maladies endémiques du cheptel tchadien. Des services scientifiques et techniques doivent soutenir la modernisation: la recherche appliquée, la sélection et production de vaccins, une amélioration de races par la sélection systématique et des croisements, une infrastructure qualité (respect de règlements et normes techniques) et des mesures de contrôle du taux excessif

d'exploitation du cheptel bovin. On trouve peu de traces du renforcement de ces services dans le Plan national de développement 2013 – 2015.

Le transport et le commerce du bétail et des produits de l'élevage sont actuellement très complexes, chers et lents. L'abattage et la conservation ne sont pas à la hauteur des normes de qualité exigées dans le commerce international. Les conditions d'exportation sont tellement onéreuses qu'une grande partie des exportations de bétail comme des produits de l'élevage se fait hors douane et sans contrôle de santé. Des investissements importants sont prévus dans des abattoirs modernes, des chaînes de froid et des marchés de bétail mieux organisés. Il convient en outre de procéder à une réorganisation du commerce et de la logistique de transport, qui doivent devenir des services efficaces ayant comme cadre une concurrence saine et l'absence d'interférences par des régulations paralysantes et paiements illicites. Le succès de ces réformes dépendra fortement de la capacité des forces vives du Tchad de s'allier dans un partenariat entre le secteur public et des entreprises privées. Il faudra beaucoup de détermination de tous les côtés pour y arriver.

Beaucoup d'investissements dans le secteur de l'élevage sont prévus dans le Plan national de développement 2013 - 2015. Il n'est pas clair si c'est le secteur public ou des entreprises privées tchadiennes qui sont censés investir, souvent en partenariat avec des investisseurs et opérateurs étrangers. Nous supposons que des entreprises tchadiennes pourraient s'engager dans la fabrication et distribution de médicaments vétérinaires, les pharmacies villageoises, les ranches d'embouche, les « complexes industriels d'élevage », les abattoirs, les usines d'aliments de bétail, l'aviculture moderne, la modernisation de la filière laitière, le conseil vétérinaire, des services modernes de transport et distribution y compris l'exportation, et des facilités de crédit aux différents acteurs impliqués. Comment inciter les entreprises à s'engager ? D'abord par des règles du jeu et une infrastructure économique moderne qui créent un bon climat d'investissement – un thème central de ce rapport. Mais il faudrait aussi créer des outils spécifiques d'encouragement à l'investissement privé.

Aspects commerciaux de la pêche

Le pays dispose de cours d'eau permanents et saisonniers qui sont des fleuves, des lacs, des rivières, des mares et marigots et des plaines inondables. La plupart de ces ressources font partie du bassin du lac Tchad. Leur durabilité est en cause : le volume d'eau dans le bassin a diminué fortement pendant les 40 ans passés pour des raisons climatiques, et la qualité de l'eau s'est détériorée à cause de l'empreinte humaine. Les pays de la région et la communauté internationale ont réagi à cette menace par une action concertée. Un plan de conservation et de développement durable du bassin a été élaboré par la Commission du Bassin du Lac Tchad, et se traduit maintenant par des investissements considérables. Ces investissements concernent directement le potentiel de développement de la pêche au Tchad.

Le potentiel de la pêche est considérable. C'est une denrée de première nécessité et un produit d'exportation. Le Tchad compte sur environ 170.000 pêcheurs, surtout saisonniers mais aussi professionnels. Les techniques utilisées pour la pêche et la conservation du poisson sont traditionnelles. Le secteur compte pour 4% du PIB, produisant actuellement environ 90.000 tonnes de poisson par année, dont la moitié est exportée. L'aquaculture moderne est encore très peu développée. La spiruline, une algue riche en protéines, aux qualités thérapeutiques, est récoltée en grande quantité et rencontre une demande nationale et sous régionale croissante. Des essais de production industrielle sont également en cours.

Les institutions publiques chargées d'appuyer la pêche manquent de personnel, et souvent ce personnel n'a pas suffisamment d'expérience et de moyens de travail. Une majorité s'occupe de la collecte de taxes et de la surveillance, peu ont un rôle de conseil aux groupements de pêcheurs ou dans la commercialisation. En même temps, les opérateurs du secteur sont mal organisés en amont et en aval de la chaîne de capture. Le circuit de commercialisation est opaque et informel, contrôlé par une multitude d'intervenants, ce qui explique l'inefficacité du circuit engendrant un coût élevé.

Cependant, quelques projets de développement de la pêche artisanale ont été exécutés ces dix dernières années avec l'appui d'agences de coopération. Ces projets ont eu des résultats appréciables. D'autres projets sont en cours ou sont prévus, surtout dans le contexte de l'action internationale pour la préservation et le développement du bassin du lac Tchad. Le développement de ce secteur, y compris l'aquaculture et l'exploitation de la spiruline, tend donc à devenir plus dynamique.

L'équipe EDIC II propose dans ce contexte trois types de projets qui sont complémentaires au soutien actuel de la pêche artisanale. En premier lieu, il faut renforcer les instances publiques de régulation et d'appui par des réformes de gestion profondes, et plus important encore, par une mise à niveau des instituts et écoles de formation initiale et continue. Des actions isolées de renforcement et de formation, incluses dans des projets financés par la coopération extérieure, ne font pas l'affaire. Il faut une base humaine et institutionnelle au Tchad qui soit en mesure de stimuler la modernisation du secteur pêche. Deuxièmement, il faut mettre un accent nouveau sur la promotion de l'aquaculture, artisanale et industrielle, parallèlement aux actions principales menées au niveau de la pêche artisanale. Il convient enfin que les produits de la pêche, de l'aquaculture et de la spiruline soient mieux commercialisés et mieux exportés.

Pétrole et mines

Depuis le début de la production en 2003, le pétrole a été l'une des principales ressources du Tchad. Cependant, entre 2004 et 2012, la production du pétrole brut est passée d'une moyenne de 180.000 barils par jour à environ 104.000 barils par jour, ce qui représente une baisse d'environ 42%. L'exploitation de gisements autres que ceux du Consortium ESSO met en évidence les perspectives de relance de la production pétrolière d'ici 2015. Les principales faiblesses du secteur pétrolier sont le manque d'activités d'exploration ayant pour but d'augmenter une production en baisse constante, la faiblesse des compétences humaines et l'inefficacité ou inexistence de structures de contrôle et de suivi. Au-delà de ces limitations, le Tchad se trouve toujours confronté à une gouvernance pétrolière déficiente.

La promotion de la bonne gouvernance est primordiale et passe avant tout par une volonté politique réelle. Sur le principe, le Tchad a marqué sa volonté d'améliorer la transparence du secteur tant par sa candidature à « l'Initiative pour la transparence des industries extractives » que son adhésion au « Mécanisme africain d'évaluation par les pairs ». En pratique, la gouvernance du secteur pétrolier reste inexistante: les textes juridiques servant de base à la mise en place d'un système de contrôle sont inadaptés aux principes de transparence, et aucune mesure concrète n'est déployée pour renforcer la gouvernance. Les retombées économiques dans les zones de projets ne sont pas visibles. La gouvernance du secteur pourra être améliorée par :

- L'introduction des principes de gouvernance dans les textes réglementaires existants ou à venir ;
- L'harmonisation de ces textes dans le but d'éliminer les discordances ;

- La publication régulière des contrats et données pétrolières afin de favoriser l'accessibilité de l'information par le public ;
- La mise en application de textes réglementaires par un suivi régulier et un contrôle technique rigoureux ; et
- La formulation et mise en œuvre de programmes de promotion de l'emploi et de développement de la PME afin de redynamiser l'économie hors pétrole.

La loi pétrolière de 2010 excluant le transport des hydrocarbures de son champ d'application, il s'avère nécessaire et urgent d'adopter une loi régissant le transport des hydrocarbures par pipeline. D'autre part, la découverte de gaz naturel ouvre des perspectives de génération d'électricité au gaz naturel et impacterait positivement sur l'économie tchadienne et l'environnement par la réduction du coût de l'électricité et la réduction du torchage de gaz associé.

Un projet d'évaluation des ressources en gaz naturel et une étude de faisabilité permettront de corroborer la viabilité d'un tel projet. Il s'avère aussi nécessaire de mettre en place une base de données pétrolières afin de mettre à la disposition des investisseurs potentiels, des entreprises locales et des régulateurs une information actualisée à valeur ajoutée, et ainsi de favoriser la promotion du secteur, encourager la compétitivité des entreprises nationales et améliorer la transparence. La mise en place de structures de régulation, de contrôle et de surveillance des activités de l'amont pétrolier ainsi que l'amélioration de la coordination des différentes parties prenantes permettront d'assurer le développement du savoir-faire et des compétences nationales.

La mise en service en 2011 de la Raffinerie de Djermaya a permis au Tchad de commencer à œuvrer pour son indépendance énergétique, et a positivement impacté la balance commerciale du Tchad tant par la substitution d'importations que, dans une moindre mesure, par des exportations. Cependant, beaucoup reste à faire. Le développement économique du Tchad et la lutte contre la pauvreté dépendent entre autres de l'accès à une énergie à moindre coût. Les difficultés actuelles inhérentes aux réseaux de transport et de distribution des produits dérivés engendrent des coûts élevés qui se répercutent de manière transversale sur tous les autres secteurs, et particulièrement l'accès de la population rurale aux produits de la raffinerie.

Le secteur pétrolier aval recèle d'énormes potentialités et peut contribuer de façon notable à la lutte contre la pauvreté et au développement de l'économie. Le marché national du gasoil et de l'essence a été en 2012 d'environ 600 millions de litres, dont 4% exporté vers le Cameroun et la Centrafrique. Dans le cadre du développement rural, le potentiel du gaz de pétrole liquéfié semble très porteur. Le gaz de pétrole liquéfié, actuellement utilisé à petite échelle comme combustible de cuisson, peut être utilisé pour le désherbage des champs, le conditionnement des sols, le séchage des cultures (céréales et graines), la lutte antiparasitaire du cheptel, la réfrigération pour la conservation de viande ou du poisson ou encore comme substitut de carburant gasoil pour d'autres applications semi-industrielles. Le gaz du pétrole liquéfié peut améliorer la productivité des secteurs de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage et réduire les émissions néfastes à l'environnement.

Cependant, l'urgente nécessité du sous-secteur est de pallier aux insuffisances relevées dans les textes juridiques existants. En effet, l'analyse du cadre institutionnel permet de conclure que la réglementation du secteur est inadaptée aux enjeux importants et aux exigences de développement de ce sous-secteur. Ces besoins incluent l'adoption des textes suivants:

- Une loi-cadre du secteur aval régissant les activités du secteur ;

- Les textes régulant les activités de transport et de stockage des produits dérivés ;
- Les textes réglementant le sous-secteur du GPL ; et
- Les textes réglementant la qualité des produits pétroliers. Ces réformes doivent être suivies par la mise en place d'une structure de contrôle de l'application de la réglementation et par la construction d'infrastructures de transport et d'un réseau de stockage et de distribution des produits pétroliers.

Le secteur minier est embryonnaire et a été jusque-là négligé. Les recommandations relatives au développement du secteur visent surtout à renforcer les cadres institutionnel et réglementaire et à favoriser la promotion du secteur, d'une part par l'adoption d'une nouvelle politique minière, la réactualisation du Code Minier, y compris l'adoption d'un contrat type minier, et d'autre part par la mise à disposition d'une information à valeur ajoutée et le renforcement des structures de suivi des activités minières. La réalisation de cartographies géologique, géophysique et géochimique servira de base aux activités de recherche, et potentiellement aux activités d'exploitation des minéraux ayant un potentiel commercial.

À court et moyen termes, le développement de l'exploitation artisanale devrait être une priorité. Afin de créer des conditions favorables à son développement, il est nécessaire de formuler et de lancer des programmes d'assistance technique et d'accompagnement des orpailleurs et petits exploitants miniers (aussi bien en matière de techniques d'exploitation, d'accès au financement qu'aux principes de gestion de leurs entreprises). La promotion du secteur devra inclure la création de partenariats (État-secteur privé, secteur privé-secteur privé) et la participation du Ministère des Mines, du Ministère du Commerce et de l'Industrie, de la Chambre de Commerce et de l'Agence nationale des investissements et des exportations aux conférences au Tchad, dans la sous-région et à l'international.

Tourisme

Balbutiant dans ses infrastructures mais encore imprégné du tourisme « de chasse », le Tchad a un potentiel certain dans le développement d'activités douces de nature, au plus près de ses richesses archéologiques et de ses cultures du désert. Idéalement situé au cœur géographique de l'Afrique et membre de la CEMAC, le pays a également l'opportunité de se positionner comme un important centre de tourisme d'affaires. Pour ce faire, une restructuration politique et administrative apparaît indispensable, tant l'organisation des différents services du Ministère du Tourisme et Développement de l'Artisanat et leurs prérogatives sont floues et redondantes. De plus, le cadre réglementaire actuel manque de clarté et crée un climat peu favorable à l'initiative et à l'investissement parmi les opérateurs touristiques nationaux et étrangers.

Le potentiel de développement touristique du pays n'est pas très important en taille, dans le sens où, dépourvu de côte, le pays n'a pas vocation à devenir une destination de tourisme de masse. Sa richesse est contenue dans ses sites naturels, désertiques et sauvages, mémoire de l'humanité qui, pour des raisons politiques et géostratégiques, sont encore absents des brochures des tour-opérateurs internationaux. Les sites touristiques potentiels existent en nombre et le défi du Ministère réside dans leur aménagement qualitatif, dans le respect des critères de l'écotourisme et du tourisme responsable, préservant leur singularité et incluant les populations autochtones dans leur ouverture. La concurrence internationale est rude et les destinations subsahariennes ne sont pas épargnées; le pays doit communiquer et se promouvoir auprès des marchés existants et émergents grâce aux nouvelles technologies avec des moyens adéquats.

Le développement des ressources humaines est également un point crucial à prendre en compte pour que le tourisme puisse être perçu par la population comme une véritable activité structurée, structurante, créatrice d'emplois et de revenus. La prise en compte des attentes des différents acteurs nécessite une vision globale de la part du Ministère, notamment au regard de la formation initiale et continue et de l'appui à la création d'activités.

Matrice d'actions – Haute priorité

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|--|---|--|---|---------------------------------------|
| 3. Les capacités des agences du commerce extérieur | | | | |
| 3.1 Renforcer les capacités institutionnelles du Ministère du commerce et de l'industrie et du réseau commerce et investissement. | <p>Efficacité accrue du MCI dans son rôle d'organe directeur du réseau commerce et investissement.</p> <p>Prestations MCI et réseau sont d'une meilleure qualité.</p> | <p>Étude de planification et de mise en œuvre des réformes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer le Conseil national du Commerce Extérieur (voir recommandation 6.1 et termes de référence 3.43) ; • Créer le Secrétariat technique du Conseil ; • Centraliser les bureaux MCI dans un bâtiment nouveau ; • Former les cadres du MCI et d'autres agences du réseau ; • Créer des unités de commerce extérieur et d'évaluation et gestion de projets dans les agences du réseau ; • Réformer la gestion interne dans MCI : gestion du personnel, sélection de fonctionnaires féminins, délégation tâches, planification participative des activités, l'apprentissage et le dialogue professionnel et les liens à établir avec les clients du MCI ; • Informatiser les services du MCI et du réseau y compris la création d'un site web informatif, à jour et interactif (y compris intranet) ; • Gérer les communications avec milieu professionnel et public ; • Organiser des manifestations publiques et des ateliers professionnels ; • Établir une bibliothèque technique partagée dans réseau. | <p>Primature, MCI, MFB, MIE, MEPCI, MMFLP, Membres du réseau, PTF</p> | <p>Haute 3-5 ans</p> |
| 3.2 Former au Tchad experts en commerce et économies internationales y compris évaluation risques projets et investissements. | <p>L'administration publique tchadienne et le secteur privé ont des cadres compétents en commerce international, aspects financiers internationaux, gestion de dette, évaluation risques projet et gestion investissements et projets.</p> <p>Performance de MIC et agences réseau améliorée.</p> <p>La politique commerciale et d'investissement du Tchad est devenue plus active et efficace. Les représentants du Tchad sont en mesure de bien défendre les intérêts du Tchad dans les négociations bilatérales et multilatérales et dans la négociation des conditions d'admission d'investissements étrangers.</p> | <p>Établir un Master à l'Université de N'Djamena en partenariat interuniversitaire financé par une agence de coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser une étude de faisabilité du projet par l'Université de N'Djamena et université(s) partenaire(s) ; • Faire approuver le projet et le schéma de financement par l'Université de N'Djamena, l'agence de financement et le Gouvernement tchadien ; • Préparer les programmes pour une première année d'enseignement par un groupe d'experts et professeurs des institutions participantes ; • Former les futurs enseignants tchadiens à l'extérieur dans université(s) partenaires (s) et ailleurs ; • Programme d'une première année enseignée surtout par des professeurs venant des instituts partenaires ; • Établir des options d'enseignement de certains cours à distance ; • Préparer successivement les programmes de deuxième année et parallèlement la formation des enseignants tchadiens. • Transférer les responsabilités d'enseignement à l'Université de N'Djamena ; • Établir des programmes de formation et de formation continue à l'ENAM ; • Les liens entre les partenaires sont maintenus par un programme d'échanges d'enseignants et un programme de recherche commun. | <p>MCI, MES, Université de N'Djamena, MFB, PTF, Universités partenaires, ENAM</p> | <p>Haute 4 ans</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|---|--|---|---------------------------------------|
| 3.3 Améliorer la production de statistiques sur les investissements et le commerce extérieur | Formulation de décisions de politique sur la base de données fiables. Efficacité accrue de l'analyse d'options de politique au sein du gouvernement et des entreprises. | Étude sur les options d'amélioration de la collecte, l'analyse et la dissémination des statistiques du commerce extérieur et des investissements : <ul style="list-style-type: none"> Engager un statisticien spécialisé dans le commerce extérieur et la balance des paiements pour faire l'étude ; Établir un partenariat avec une agence multilatérale spécialisée ; Obtenir un financement si possible de la même agence ou agence bilatérale de coopération. | MCI, ANIE, INSEED, MEPCI, CNUCED/CCI/Banque mondiale, PTF | Haute 1 an |
| 4. Secteur privé exportateur | | | | |
| 4.1 Renforcer la compétitivité des entreprises | L'État s'est dégagé des secteurs productifs ou travaille en partenariat avec des acteurs privés tchadiens ou étrangers. | Professionnalisation de la gestion des entreprises publiques en vue de leur privatisation éventuelle. | MCI, MEF | Haute 5 ans |
| | Création de conditions favorables au développement des grappes industrielles. | <ul style="list-style-type: none"> Lancement d'un programme de zones industrielles/zones économiques ; Étude de faisabilité complétée pour la 1^{ère} zone. | MCI, MEF, Primature, Présidence, PTF | Haute 5 ans |
| | Renforcement des partenariats public-privé. | Mise en place d'un cadre juridique et réglementaire et d'un dispositif administratif pour la systématisation des PPP dans le financement, le développement, et la gestion des infrastructures. | Primature, MIE, MEF, MCI | Haute 3 ans |
| | Réforme du système de formation professionnelle. | <ul style="list-style-type: none"> Introduction d'un système de formation en cours de l'emploi financé par la taxe en vigueur et remboursée à l'entreprise. ; Considérer le remplacement de la taxe par un système de financement paritaire, où l'état contribue (paiement comptant ou exonération d'imposition équivalente) en proportion avec les dépenses de l'entreprise ; Améliorer la concertation entre les entreprises et les institutions de formation par l'intermédiaire du FONAP. | FONAP, MES | Haute 4 ans |
| 4.3 Renforcer les institutions d'appui au secteur privé et du dialogue Etat-Secteur Privé | Meilleure réponse des institutions aux besoins de leurs membres et représentativité accrue. | <ul style="list-style-type: none"> Restructuration et redynamisation de la CCIAMA ; Renforcement des associations d'affaires comme l'Association des Femmes Commerçants et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFCCET), la Jeune Chambre Economique du Tchad (JCE), etc. | CCIAMA, MCI | Haute 4 ans |
| | Dialogue actif et sensé entre le secteur privé et l'État. | <ul style="list-style-type: none"> Redynamisation ou remplacement du FODEP ; Redémarrage du FODEP avec réunions trimestrielles; Création d'un Secrétariat actif et Intégration avec Conseil national du Commerce extérieur (6.1). | CCIAMA, MCI, Primature | Haute 4 ans |
| 4.4 Renforcer le dispositif de promotion de l'investissement. | Capacité renforcée de sensibiliser les investisseurs étrangers, d'attirer l'IDE, d'accompagner et d'aider les investisseurs étrangers et les partenaires locaux, de créer et renforcer les liens entre entreprises locales et étrangères. | Programme de restructuration et de renforcement des capacités de l'ANIE. | ANIE, CCIAMA, MCI, MEF, Primature | Haute 4 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|--|---|---|--|---------------------------------------|
| | Réduction du nombre et de l'étendue des attributions de l'ANIE. | Focalisation uniquement sur la promotion de l'investissement direct étranger et des exports : unifier le Centre des formalités des entreprises et le Guichet unique et les réintégrer au MCI. | ANIE, MCI, Primature | Haute 5 ans |
| 4.5 Améliorer l'accès au financement des entreprises | Renforcement du système et des institutions de micro-finance. | Prolonger et élargir le programme PAFIT et ouverture aux autres bailleurs. | MEF, Banques, PTF | Haute 5 ans |
| 5. Climat des affaires et marché de travail | | | | |
| 5.1 Réduire les délais et les coûts de création d'entreprise | Création effective d'une entreprise en 72 heures. Limitation des tracasseries administratives. | <ul style="list-style-type: none"> • Fusionner ou rapprocher le Guichet Unique et le Centre de Formalités des Entreprises ; • Mettre en réseau les services Guichet Unique et créer une plateforme électronique ; • Supprimer les documents non indispensables pour le dossier de création d'une entreprise ; • Réduire ou éliminer l'obligation du capital minimum versé, aujourd'hui de 1 million de FCFA. ; • Supprimer ou réduire substantiellement la déclaration de souscription du capital, les frais de notaire, et la patente ; • Réduire les délais, notamment les 30 jours pour la vérification du code interne de règlement par le Bureau du Travail, et les 2 à 3 semaines pour compléter les formalités au CFE. | MCI, CCIAMA, ANIE, CFE, GU, PTF, Ordre des Notaires Journaux | Haute 4 ans |
| | Alignement du coût de création d'une entreprise au Tchad au coût pratiqué dans les autres pays de l'Afrique subsaharienne. | <ul style="list-style-type: none"> • Fixer un pourcentage pour les honoraires du notaire ; • Diminuer le nombre et le montant des droits d'enregistrement ; • Réduire les frais d'annonces légales au moins dans les journaux à capitaux publics. | | Haute 1 an |
| 5.3 Réduire la charge fiscale des entreprises et élargir ainsi l'assiette fiscale | La réduction du nombre et de taux de certains impôts. Le allègement de la procédure et des délais du paiement des impôts et taxes pour les entreprises dans le secteur formel. Passage accru d'entreprises informelles au secteur formel. | <ul style="list-style-type: none"> • Interdire ou encadrer la création des nouvelles taxes par les autorités locales ; • Réduire les droits d'enregistrement, l'impôt sur les sociétés, l'impôt minimum forfaitaire, les frais facturés aux transitaires aériens, et la taxe publicitaire ; • Supprimer certains impôts comme le tiers provisionnel ; • Créer un site internet et mettre à jour le Code Général des Impôts pour faciliter l'accès à l'information fiscale • Créer un Guichet Unique pour le paiement des impôts et taxes divers pour réduire les délais de paiement ; • Publier un calendrier des contrôles et informer en temps utile les opérateurs économiques ; • Établir un système transparent d'octroi des avantages fiscaux avec des critères mieux définis sur la base d'une liste d'exceptions : les activités ou filières inéligibles ; • Les taux effectifs d'imposition des investisseurs dans le même secteur ou la même filière devraient être similaires, sinon identiques. | MIC, MFB, MINJ, Ministère de l'intérieur Patronat | Haute 4 ans |
| 5.6 Encourager les acteurs à sortir de l'économie informelle | Accroissement considérable du nombre d'entreprises déclarées et qui payent les impôts. | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le statut de l'entrepreneur ; • Créer des mesures fiscales incitatives pour les acteurs du secteur informel ; • Rationaliser les procédures de formalisation ; • Supprimer les sanctions liées à la formalisation des entreprises informelles ; • Sensibiliser les acteurs à la formalisation à travers notamment les associations professionnelles. | MFB, MCI, Patronat Associations professionnelles | Haute 4 ans |
| 5.7 Réviser le code du travail | Flexibilité de l'emploi. Le système de prévoyance sociale est | <ul style="list-style-type: none"> • Promulguer un nouveau code du travail ; • Introduire les nouveaux types de contrats de travail : occasionnel, temporaire et saisonnier ; • Cantonner les dommages et intérêts dus en cas de licenciement abusif ; | MCI, MINT, Syndicats, PTF | Haute 5 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|---|---|--|---|
| | amélioré. | <ul style="list-style-type: none"> • Réglementer l'activité de placement des travailleurs par les cabinets privés ; • Multiplication des centres de santé de la CNPS ; • Inciter les entreprises à déclarer le personnel et à payer les cotisations ; • Subordonner la soumission aux appels d'offres à la régularité vis-à-vis des services des impôts et de la CNPS ; • Introduire le système de télédéclaration. | | |
| 6. Politique commerciale | | | | |
| 6.1 Etablir un Conseil national du Commerce extérieur de haut niveau qui conseille le Gouvernement sur a) Stratégie de diversification des exportations ; b) politique et négociations commerciales. | <p>Conseil établi et opérationnel.</p> <p>Documents techniques et propositions de la partie privée et du Gouvernement comme base de discussion.</p> <p>Secrétariat technique opérationnel.</p> <p>Des solutions sont trouvées aux tensions qui apparaissent dans le processus d'investissement et l'activité exportatrice des entreprises. Les instruments d'appui du gouvernement et la réglementation sont affinés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Créer un Secrétariat technique MCI et ANIE du Conseil national du Commerce Extérieur ; • Décider sur la composition des agences publiques et du secteur entreprises (parité dans composition) ; • Entreprises: associations et entreprises au Tchad à capital étranger, mixte et tchadien qui exportent, assemblent produits d'exportation ou ont potentiel d'exportation ; • Choisir la personnalité centrale du Gouvernement par exemple PM (et en son absence ministre MCI) ; • Établir TdR : conseiller secteur d'exportation diversifié, politique commerciale, négociations et suivi ; • Les trois comités actuels deviennent sous-comités du Conseil ; • Le Conseil serait fusionné avec le Forum de dialogue Etat-secteur privé (FODEP) qui serait revigoré (voir 4.3). | Présidence/PM, MIC, MEPCI, MFB, Associations et entreprises exportatrices | Haute 6 mois – 1 an |
| 6.2 Abaisser tarifs et droits à l'exportation et négociations avec membres CEMAC sur application du libre échange en agriculture. | <p>Les procédures d'exportation ont été simplifiées et sont beaucoup moins onéreuses.</p> <p>Les droits et taxes à l'exportation sont fortement réduits.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Étude sur réforme des droits et taxes à l'exportation afin de pouvoir évaluer les répercussions sur les recettes fiscales ; • Application de la réforme de droits de taxes à l'exportation ; • Réforme des procédures à l'exportation ; • Guichet d'appui aux exportateurs organisés par CCIAMA et CNPT. | MFB, MCI et douanes, Consultation nouveau Conseil national du commerce extérieur, ANIE, CCIAMA, CNPT | Haute Etude : 6 mois Procédures douanières modifiées : 1-2 ans Guichet d'appui : 1 an |
| 6.3 Formaliser le commerce avec le Nigéria et promouvoir l'investissement. | <p>Les transactions commerciales sont sécurisées et rapides.</p> <p>Paiements des contrats et droits/taxes par réseau bancaire sont devenus pratique courante.</p> <p>Une partie substantielle du commerce informel est devenue formelle.</p> <p>Les statistiques sur commerce bilatéral sont</p> | <p>Négociation d'un accord commercial et investissement avec le Nigéria et le Cameroun (organisation du transit) :</p> <p>Recensement des problèmes concrets rencontrés par les commerçants établi par les autorités douanières des trois pays comme base pour la négociation. Coordination de la négociation avec Conseil et Secrétariat CEMAC (qui devra autoriser les négociations).</p> | Ministères du commerce du Tchad, du Nigéria, et du Cameroun, Douanes, ANIE, Chambres de | Haute Etudes : 6 mois Négociation d'accord : 1-2 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|--|--|---|---------------------------------------|
| | accessibles à tout le monde et sont fiables. Forum commercial organisé pour les hommes d'affaires Facilités de paiements bancaires et de change. | Préparation et organisation d'un forum commercial périodique des hommes d'affaires du Tchad, du Nigéria et du Cameroun : Le forum serait organisé à N'Djamena, visant à développer les affaires entre les trois pays. | Commerce | |
| 6.5 Stratégie commerciale | Priorités négociations internationales et réformes internes établies à l'horizon de 5 ans. | <ul style="list-style-type: none"> • Étude sur intérêts tchadiens en termes : accès marchés extérieurs et substitution importations ; • Étude sur politiques internes et mesures à décider pour mettre en œuvre ces priorités ; • Projets de renforcement institutionnel ; • Définition priorités de négociations globales, régionales et bilatérales, positions tchadiennes Plan d'action et calendrier négociations. | Présidence/P M, MCI, MEPCI, MFB, ANIE, CCIAMA, CNPT, Autres membres Conseil national Commerce extérieur | Haute Etude : 6 mois |
| 7. Métiers et artisanat | | | | |
| 7.1 Renforcer la capacité d'accompagnement des organismes d'appui au développement de l'artisanat . | Cadre normatif du secteur de l'artisanat finalisé, validé et opérationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Finaliser et valider la stratégie de développement de l'artisanat ; • Formuler et promulguer le code de l'artisanat. | MTDA, Groupements d'Artisans | Haute 6 mois |
| | Les structures d'appui au développement de l'artisanat complétées, renforcées et opérationnelles. | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités des structures techniques en charge de l'artisanat (DG, Directions techniques et centres de formation artisanales) dans l'animation, la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de développement et de l'application du code de l'artisanat y compris par l'affectation d'un budget conséquent. | Présidence de la République Primature, MTDA, PTF | Haute Action continue |
| 7.2 Renforcer la maîtrise des exigences du marché local et international par les artisans tchadiens. | Une base élargie et diversifiée de savoir-faire pour les métiers prioritaires. | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour d'un programme adapté aux besoins de métiers ; • Redéfinir et mettre à jour les programmes de formation des artisans (continue et initiale) en fonction des besoins et des attentes des marchés nationaux et internationaux ; • Elaborer un diagnostic des programmes de formation actuels ; • Formuler une étude des exigences des marchés. | MTDA, ANDA, FONAP, CONEFE, CFPA, groupes artisans , formation. | Haute Action continue |
| 8. Promotion des exportations | | | | |
| 8.1 Renforcer les capacités de l'ANIE | L'agence détient des capacités humaines en fonction de l'offre de service offert par | <ul style="list-style-type: none"> • Doter l'ANIE d'une structure hybride public-privé pour renforcer la pérennité de l'agence. • Analyser les besoins en termes de ressources humaines, matérielles et financières ; | MIC, ANIE, CNPT, | Haute 1 an |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|--|--|--|---------------------------------------|
| <p>en la dotant de ressources humaines, matérielles et de mesures financières nécessaires pour soutenir ses opérations et aider à son développement.</p> | <p>l'agence et le besoin des opérateurs.</p> <p>L'agence détient des ressources matérielles adéquates pour remplir ses fonctions, telle une connectivité internet fiable et des technologies de l'information fonctionnelles.</p> <p>L'agence détient des ressources financières convenables et une politique financière pour assurer le bon déroulement de son mandat.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Établir des indicateurs de performance et d'avancement ; • Établir un plan concernant l'augmentation du nombre d'intervenants au niveau de l'agence en fonction de son évolution et de sa croissance ; • Analyser le progrès en fonction des indicateurs établis ; • La mise en place d'un réseau fiable permettant une disponibilité des informations pour les opérateurs et agissant comme outil de travail pour l'Agence ; • L'achat et/ou la mise en place de technologie de l'information. L'abonnement à des serveurs, l'achat de logiciels et l'achat d'ordinateurs portables pour les représentants de l'agence. ; • Mise en place d'un budget d'opération qui soit en fonction des activités ; • Mise en place d'une politique financière qui gouverne les activités génératrices de revenus. | <p>Experts, Spécialistes en TIC</p> | |
| <p>8.2 Soutenir le développement et les capacités techniques de l'ANIE à travers un programme de formation dans le but d'offrir des services de qualité qui répondent aux besoins des opérateurs tchadiens.</p> | <p>Le personnel de l'Agence a des capacités techniques suffisantes pour répondre aux demandes des opérateurs.</p> <p>Des partenariats avec des agences de promotion des exportations étrangères sont créés et sont bénéfiques à l'ANIE.</p> <p>L'existence d'un réseau de consultants spécialisés en commerce international.</p> <p>L'existence d'une association des professionnels de l'exportation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan de formation global et des indicateurs de performance et d'avancement ; • Des formations spécifiques par TFO Canada, CFCI ou CCI sont suivies par le personnel de l'agence pour augmenter leurs capacités techniques ; • Des formations spécifiques pour former des formateurs sont intégrées au projet pour que la formation technique soit assurée par des intervenants internes ; • Analyser les progrès en fonction des indicateurs établis ; • Un premier partenariat avec le CEPEX en Tunisie permet de répondre aux besoins des deux agences ; • La création d'un réseau de consultants experts qui pourront indirectement augmenter la capacité d'offre de services de l'ANIE comme certains modèles étrangers. Ce réseau est géré par l'ANIE ; • La création d'une association de professionnels de l'exportation qui regroupe du personnel de l'agence, des opérateurs tchadiens qui exportent, des consultants en commerce international locaux ainsi que tout opérateur qui s'intéresse à l'exportation. | <p>Formateurs en commerce international, ANIE Consultants externes Agences étrangères (CEPEX, ALGEX, APEX-CI) CNPT</p> | <p>Haute 5 ans</p> |
| <p>8.3 Développer et mettre en place une offre de service propre à la promotion des exportations.</p> | <p>Un système d'intelligence commerciale comprenant de la veille est fonctionnel et disponible aux opérateurs.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Établir un plan pour le développement de l'offre de service ; • Établir des indicateurs d'avancement et de performance ; • Mise en place d'un système de veille stratégique par rapport à un secteur/industrie choisie pour bâtir un modèle efficace et évolutif en fonction des besoins ; • Intégrer le système de veille dans un système d'intelligence commerciale qui est plus large. | <p>ANIE, CCIAMA, MCI, CNPT, Experts</p> | <p>Haute 5 ans</p> |
| <p>8.4 Mettre en place un fonds d'appui à l'exportation structuré qui accroît la capacité des opérateurs tchadiens à</p> | <p>Un fond d'appui à l'exportation pour soutenir les opérateurs tchadiens dans leurs démarches.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des bonnes pratiques à l'égard des critères d'admissibilité des opérateurs au fonds ; • L'analyse des services admissibles pouvant être subventionnés par le fonds ; • Mise en place d'un comité de décision pour gérer les demandes ; • Création d'une politique de gestion du fonds ; • Établir des indicateurs d'avancement ; • Analyser l'avancement en fonction des indicateurs établis. | <p>ANIE, MCI, CNPT, PTF</p> | <p>Haute 1 an</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|---|---|---|---|
| entreprendre des activités économiques à l'exportation. | | | | |
| 8.5 Mise en œuvre d'un projet global qui met l'emphasis sur une filière spécifique qui sert de modèle pour des filières subséquentes. | <p>Un produit de la filière halieutique jouit d'un modèle commercial durable et efficace.</p> <p>Le projet pilote peut servir de modèle pour d'autres filières.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Formuler une stratégie de promotion des exportations ; • Sélection du produit halieutique comme filière pilote pour un projet de renforcement des capacités de l'ANIE et développement graduel de services ; • Mise en place et exécution des éléments du projet Plante Action (BDA). | ANIE, CNPT, MCI, Secteur Privé, Équipe de projet BDA, experts, CCNPT | Haute 5 ans |
| 9. Technologies de l'information et de la communication | | | | |
| 9.3 Moderniser la réglementation TIC et mettre en place un plan de cybersécurité nationale. | Plus de certitude en matière de politiques régissant le secteur. | <ul style="list-style-type: none"> • Accélérer la révision et modernisation des textes en cours (HIPSSA) dans le contexte de la CEMAC avec UIT, CEMAC, la Banque mondiale, etc. ; • Agir sur la mise en œuvre de la stratégie d'accès universel et si nécessaire, un fonds d'accès universel aux services de télécommunications de base, y inclus l'accès à l'Internet à haut débit ; • Revoir la stratégie TIC de 2007 ; • Renforcer la capacité du secteur justice à traiter les dossiers TIC ; • Renforcer la cybersécurité au Tchad ; • Implanter un opérateur pour émettre des certificats électroniques et pour préparer un registre sécurisé de ces certificats. | MPTIC, OTRT, UIT, CEMAC, MINJ, opérateurs: téléphonie mobile, FSI, utilisateurs, PTF, ANSI Tunisie. | Haute 1-2 ans : révision et mises à jour des textes complétés |
| 9.8 Actualiser et exploiter le réseau (la boucle) fibre optique métropolitain au niveau de N'Djamena. | <p>Tchad connecté et intégré aux réseaux commerciaux (nationaux et internationaux) par une meilleure exploitation du réseau fibre optique et des services qui en dépendent.</p> <p>Plus grande fiabilité : solution de connexion alternative en cas de coupure du lien sur Douala, etc.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Actualiser le plan pour la mise en place du réseau fibre optique de N'Djamena ; planifier les points de connexion de la fibre optique ; • Raccorder la Présidence et les ministères, les universités, les quartiers, les écoles et universités, les hôpitaux, etc. ; • Créer des accès publics : cybers, centres d'accès communautaires, etc. ; • Encourager la participation des investisseurs privés en PPP, etc. | MPTIC, OTRT, MFB, BAD, MIE, Opérateurs de téléphonie mobile, Partenaires régionaux, PTF, Partenaires internationaux secteur privé | Haute Mise à jour du plan : 6 mois. Raccordement de structures : 1-3 ans |
| 9.11 Parachever la privatisation de la SOTEL. | Opérateur plus apte à répondre aux exigences du marché. | <ul style="list-style-type: none"> • La CGITT assume la responsabilité de privatiser la SOTEL ; • Audit et estimation de la valeur marchande de la SOTEL et de ses opérations et de sa part de marché ; • Renforcement des atouts et assainissement des opérations en prévision de la privatisation ; | Présidence, Primature, L'Assemblée | Haute • Audit : 6mois |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|---|---|---|---|
| | <p>Plus de concurrence dans l'offre des services à valeur ajoutée.</p> <p>Investissements dans les réseaux filaires et la fibre optique.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Numériser le réseau de téléphonie filaire à N'Djamena pour préparer l'offre ADSL, câble, « Triple Play », etc. ; • Ouvrir le marché des infrastructures de télécommunications fixes qui dépendent du réseau téléphonique à la concurrence ; • Ouverture du marché des TIC et surtout des infrastructures Internet dont la fibre optique à la concurrence. | <p>nationale, SOTEL, MPTIC, OTRT, MFB, MINJ, PTF, Partenaires du secteur privé : CNPT, opérateurs du secteur des télécommunications, etc.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 12 mois pour décider des investissements nécessaires pour assainir l'offre • 6 mois pour mettre la SOTEL à niveau • 24 mois pour l'appel d'offre à la privatisation de la SOTEL |
| 10. Electricité | | | | |
| <p>10.1 Renforcer la production d'énergie électrique au Tchad.</p> | <p>Une production d'énergie électrique dimensionnée à la demande de tous les secteurs productifs y inclus les consommateurs sur tout le territoire national.</p> <p>Une plus grande autonomie de production d'électricité.</p> <p>Moins d'importation des produits pétroliers raffinés.</p> <p>L'utilisation des énergies renouvelables est accrue.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles centrales : centrales thermiques à base de gaz naturel (de préférence) ou de pétrole en utilisant technologies de cogénération comme projet pilote ; centrales alimentées à l'énergie solaire et les éoliennes ; dans ce contexte examiner potentiel exploitation décentralisée par villes, communes, industries, PME/PMI ainsi que par familles (par exemple projet AREED/PNUE) ; • Industries et produits en aval : utiliser la raffinerie Djermaya et les nouvelles raffineries à produire hydrocarbures qui alimentent les centrales diesel au Tchad et ailleurs ; • Investissement : établir des mesures incitatives, en particulier pour énergies renouvelables, engager des partenaires privés pour le financement de projets en PPP ; • Institutions : créer l'Agence de développement des énergies renouvelables ; • Présence et participation internationale du Tchad : sur les énergies renouvelables dans le cadre de la CCNUCC et des projets technologies vertes (« Green Climate Fund », etc.), projet « Power Africa » de la USAID et d'autres projets semblables. | <p>MPE, SNE, ADEC</p> | <p>Haute 3-5 ans</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|--|---|--|---|
| 10.2 Renforcer l'accès à l'électricité pour tous : N'Djamena et les principaux centres urbains. | <p>Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande pour l'électricité.</p> <p>Plus grande demande pour l'électricité de la part des entreprises et des consommateurs.</p> <p>Le tarif de l'exploitation de l'électricité en baisse et meilleure adéquation avec les tarifs dans les autres pays de la région.</p> <p>Lé création d'un secteur manufacturier et de services lié à la satisfaction de la demande pour les énergies renouvelables.</p> <p>Une plus grande autonomie énergétique.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des recommandations du rapport Fichtner sur projets bancables du secteur énergie à N'Djamena ; • Encourager les PPP aussi dans la transmission et la distribution ; • Renforcer le réseau de distribution de l'électricité avec une boucle HT 90 kV (déjà en construction) ; ajouter deux boucles de MT de 33 kV par réseau radial : une boucle extérieure et une intérieure ; construire 3 postes MT pour chaque boucle (Réf : Schéma directeur Tchad définitif Annexes V 2) ; • Développer une stratégie qui encourage l'accès à l'électricité par tous ; • Encourager la fabrication de panneaux solaires et d'éoliennes au Tchad. | MPE, SNE, ADEC, PEAC,CEMAC, Opérateurs privés, CEEAC, PTF, ONG internationale (SolarAid, etc.) Mairie, ville de N'Djaména, compagnies tél. mobile. | Haute 3-5 ans |
| 11. Transport et facilitation des échanges | | | | |
| 11.1 Améliorer durablement la qualité et la performance des infrastructures de transport le long du corridor Douala – N'Djamena. | La stratégie d'entretien des infrastructures routières réhabilitées (situées en territoire tchadienne) du corridor PAD-Nguéli est améliorée de manière durable et rendue plus fonctionnelle. | <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les activités mises en œuvre dans le cadre de l'initiative GENIS et proposer des bases d'orientation pour l'amélioration de son fonctionnement et sa pérennisation ; • Évaluer la stratégie actuelle d'entretien des infrastructures routières et faire des propositions (technico économiques, technologiques, etc.) qui tiennent compte des ressources financières disponibles et des conditions physico géologique et climatique de chaque milieu d'intervention ; • Sensibiliser, informer et éduquer les utilisateurs sur les enjeux de la préservation du patrimoine routier ; • Renforcer les capacités d'intervention de la Direction en charge de l'entretien des routes pour une exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de l'art dans les délais requis. | CEMAC, MIE, MTAC, Associations de transporteurs et chauffeurs, PTF | Haute Evaluation : 6mois Conduit des travaux : action continue |
| 11.3 Œuvrer pour l'efficacité de l'administration douanière et la simplification des procédures de commerce extérieur. | Le programme de certification COLOMBUS est achevé (voir tableau 11.9 pour un vue d'ensemble sur les thèmes et objectives stratégiques issue du programme COLUMBUS). | <ul style="list-style-type: none"> • Relancer le processus de certification avec l'OMD par la mise en œuvre de la troisième phase ; • Rationaliser les procédures et formalités du commerce extérieur (commissaires en douanes, système de paiement de redevances et taxe, etc.) ; • Mise en place progressive d'un guichet unique électronique pour simplifier les procédures d'importation c'est-à-dire mieux utiliser le logiciel SYDONIA (demande de dédouanement électronique, consultation inter-offices lors du dédouanement par intranet, paiement électronique par banques des droits et charges des importateurs etc.) ; • Voir aussi recommandations 6.2 concernant procédures et taxes à l'exportation ainsi que « guichet d'appui » aux exportateurs. | MFB, DGDDI, OMD, PTF | Haute |
| | Le personnel douanier (cadre et contrôleur) est plus performant. | <ul style="list-style-type: none"> • Accroître le nombre de membres du personnel à former/recycler par an sur les enjeux et défis (nationaux, régionaux et internationaux) de la gestion douanière ; réduire l'instabilité/itinérance du personnel (surtout pour des postes clés de responsabilité) et mettre sur pied un système durable de motivation et d'encouragement du personnel basé sur le mérite | MFB, DGDDI, PTF | Haute 3 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|--|--|--|---|---|
| | | et la performance ; <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les capacités de l'administration douanière dans la mise en place de l'accord de l'OMC sur l'évaluation en douane et pour faire face aux enjeux et défis ; • Impliquer le personnel performant dans la gestion quotidienne des affaires ; • Créer un cadre de partenariat avec la douane camerounaise pour l'institution d'un système de contrat de performance à obligation de résultats ; • Créer un mécanisme de consultation entre la douane et les milieux d'affaires. | | |
| | Un système d'inspection durable, efficace et moins onéreux est mis sur pied au sein de la plateforme de Nguéli. | <ul style="list-style-type: none"> • Revoir les conditions d'exercice de l'inspection des marchandises à l'arrivée dans le but rendre les procédures des échanges plus fluides et moins onéreuses ; • Relire le contrat de COTECNA en tenant compte des évolutions survenues en matière d'inspection et les performances issues des résultats des opérations tests de manière à réduire/supprimer ses responsabilités contractuelles ; • Impliquer d'autres structures dans le processus d'inspection pour assurer les aspects tels la formation et la gestion du risque ; • Achever l'installation et l'opérationnalisation durable des scanners nouvellement acquis par l'externalisation de sa gestion. | MFB, DGDDI, MIC PTF | Haute Révision conditions d'exercice de l'inspection et contrat de COTECNA : 1 an Installation et opérationnalisation des scanners : 12 mois |
| 11.5 Améliorer la qualité et la performance de la logistique le long du corridor. | Les facteurs de retard et d'accroissement des coûts sur le parcours le long du corridor PAD – Nguéli sont maîtrisés. | <ul style="list-style-type: none"> • Engager des négociations avec le gouvernement camerounais en vue de réduire les procédures au sein du PAD ; • Réduire/éliminer les check points et les multiples postes de contrôle routiers ; • Obtenir de la douane camerounaise que le nombre de balises de GPS soit augmenté ; • Plaider auprès du gouvernement camerounais en faveur de la régionalisation des activités du GUCE ; • Simplifier les procédures et réduire les coûts de délivrance du Bordereau électronique de suivi de la cargaison (BESC). | MFB, DGDDI, PAD, MTAD, BGFT, BNF, Gouvernement camerounais, PTF | Haute 1-2 ans |
| 12. Services professionnels aux entreprises | | | | |
| 12.1 Créer et faire fonctionner les associations professionnelles | Appui agences, groupements et entreprises dans domaines sélectionnés par services de qualité. | Créer une unité d'experts au niveau CCIAMA pour une durée de deux ans avec tâches suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Apporter un appui à mise en place associations ou ordres dans 4 secteurs de services : conseillers agricoles, d'élevage ou de pêche ; experts comptables ; experts économiques et commerciaux ; et spécialistes informatiques. ; • Etablir les fonctions suivantes : assurer la qualité et l'utilisation pratiques internationales ; formation permanente ; | CCIAMA, ANIE CNPT, MCI, MEPCI, MFB, MAI, MPPDA, | Haute 2 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|---|---|--|--|
| dans 4 domaines de services. | Normes de qualité des services déterminées et suivies par membres. Nombre de spécialistes travaillant dans secteur formel aura augmenté. | réseautage technique entre membres ; réseautage externe : associations internationales et autres pays, universités ; promotion membres : contrat de services, conditions de travail et obtention crédits ; • Créer une base financière saine et durable pour le fonctionnement des associations ; • CCIAMA et MEPCI chercheront un financement de la coopération internationale (agence technique peut-être ITC). | ERHONDR, Fournisseurs de services indépendants PTF | |
| 12.2 Former des consultants économiques et commerciaux. | Les PME tchadiennes seront appuyées dans leurs projets d'expansion et d'exportation en coopération avec ANIE. Le nombre d'experts qualifiés pour investissements et plans d'exportation des entreprises aura augmenté fortement. | Formation intensive de jeunes diplômés universitaires les habilitant à pouvoir fournir des services économiques et financiers à des PME ; • Groupe d'experts enseignants choisis par concours ; • Sélection des participants par concours ; • Formation de trois mois plus une étude pratique dans entreprise : 30 participants (aussi universitaires tchadiens et experts ANIE) ; • Cours répété deuxième année ; • Eventuellement après : intégration des cours enseignés dans programme enseignement universités tchadiennes. | ANIE, CCIAMA, CNPT, MCI, MEPCI, MFB, Facultés HEC, économie et équivalent | <u>Haute</u> 2 ans |
| 13. Infrastructure de qualité et réglementation technique | | | | |
| 13.1 Mettre en conformité l'infrastructure qualité et le système de réglementation technique au niveau des institutions et des opérateurs économiques tchadiens. | Une politique nationale de la qualité et de réglementation technique est promulguée. Le Conseil national de la qualité et le Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique sont créés et formés. Un dimensionnement des réformes à mener est effectué. Un plan directeur de conduite des réformes et de mise en conformité est validé. | • Promulgation de la politique nationale de la qualité et de réglementation technique et communication de ses implications ; • Les textes de lois instituant le Conseil national de la qualité et le Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique sont publiés ; • Leurs membres et personnel sont nommés et formés ; • Le Conseil national de la qualité et le Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique sont opérationnels, formulent et valident une proposition de politique nationale de la qualité et de réglementation technique ; • Les réformes à mener sont dimensionnées et leurs impacts estimés en appui à la promulgation de la nouvelle politique ; • Le plan directeur d'établissement des réformes est rédigé et validé. | Conseil national de la qualité, Bureau d'analyse d'impact des réglementations techniques, CECOQDA, ATNOR, ONUDI, Acteurs internationaux et nationaux, publics et privés, de l'infrastructure et qualité | <u>Haute</u> 6 à 8 mois de mise en œuvre selon la disponibilité des parties prenantes |
| 13.2 Créer les conditions permettant à l'ATNOR de jouer | Les textes législatifs de l'ATNOR sont complets et conformes aux exigences internationales et les fonds permettant son fonctionnement sont sécurisés | • Préparer, valider, et adopter les textes législatifs ; • Inscrire les fonds de fonctionnement dans les budgets de l'Etat ; • Recruter et installer le personnel ; | MCI, ATNOR, ONUDI, Autres acteurs de la | <u>Haute</u> 5 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|--|--|--|---|---|
| ses rôles d'agence de normalisation, d'institut de métrologie, de prestataire de service pour la métrologie légale et industrielle, de bureau de certification, et de centre de formation. | <p>Le volet institutionnel de l'ATNOR est conforme aux exigences internationales.</p> <p>Les activités de l'ATNOR sont conformes aux exigences internationales.</p> <p>Une cellule de gestion de projets spéciaux est intégrée à l'ATNOR et en appuie la mise en œuvre.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place le volet institutionnel ; • Mettre en œuvre le volet métrologie ; • Mettre en œuvre le volet normalisation ; • Mettre en œuvre le volet certification ; • Fournir une assistance technique à l'ATNOR ; • Assurer le suivi du projet avec le Conseil national de la qualité (cf. action prioritaire 1, partie Conseil national de la qualité) ; • Appuyer la mise en conformité d'entreprises pour développer les compétences techniques de la certification et disposer d'une base de consultants expérimentés. | métrologie industrielle et légale | |
| 13.3 Créer les conditions permettant au CECOQDA de jouer son rôle en tant qu'organisme de Contrôle de la qualité des denrées alimentaires et opérer dans un cadre de réglementation technique en cours de transformation. | <p>Le volet institutionnel du CECOQDA est conforme aux exigences internationales et le Bureau d'analyse d'impact réglementaire est mis en place.</p> <p>Les activités du CECOQDA sont conformes aux attentes internationales.</p> <p>Une cellule de gestion de projets spéciaux est intégrée à la direction du CECOQDA et appuie la mise en place du bureau d'analyse d'impact des réglementations techniques.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Préparer, réviser, valider et adopter les textes législatifs ; • Sécuriser les fonds dans le budget régulier de l'Etat ; • Recruter le personnel du Bureau d'analyse d'impact et le loger au sein du Secrétariat général du Gouvernement • Assurer la mise en place institutionnelle du Bureau d'analyse d'impact ; • Restructurer le volet institutionnel du CECOQDA pour prendre en compte les missions de laboratoire, surveillance de marché, et appui à la conformité des entreprises ; • Renforcer et accréditer les laboratoires ; • Mettre en œuvre la surveillance de marché sur base de la gestion des risques ; • Mettre en œuvre l'appui à la mise en conformité des opérateurs économiques ; • Mise en place de la cellule de gestion de projet ; • Mettre en place les guides d'autocontrôle au sein d'opérateurs pilotes dans une filière sélectionnée ; • Mettre en place le comité de pilotage du projet qui devient le comité consultatif de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires. | MDPPA, CECOQDA, ONUDI, Autres acteurs liés à la réglementation technique et à la mise en conformité des opérateurs privés | Haute 5 ans. |
| 14. Commerce agricole et sécurité alimentaire | | | | |
| 14.1 Renforcement capacités du MAI. | <p>MAI est en mesure de :</p> <p>a) jouer son rôle dirigeant dans diversification, et transformation des produits agricoles et exportations ;</p> <p>b) réformer vulgarisation agricole (approche participative et conseil sur demande et multi-sources) ;</p> <p>c) être une « institution apprenante »</p> <p>d) obtenir financement stable et durable du budget national.</p> | <p>Audit organisationnel et études pour préparer les réformes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer la division de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles ; • Créer une division responsable de projets de coopération, commerce international et relations extérieures ; • Donner l'accès à son personnel à la formation continue engageant des institutions de formation tchadiennes et extérieures, si utile ; • Recruter des cadres, tout en mettant en œuvre un programme de retraites anticipées ; • Augmenter le nombre d'agents sur le terrain et spécialiser ses agents de vulgarisation dans la coordination des apports en expertise de tierces parties et des groupes de producteurs qui n'ont pas d'accès au conseil ; • Renforcer les services d'infrastructure et d'équipement ; • Options de financement durable. | MAI, MFB, MPECI, Instituts et écoles agriculture, ITRAD, groupements villageois et producteurs, Associations | Haute Audit et études : 6 mois Mise en œuvre plan d'action : 3-5 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|--|---|---|---|---|
| | | | professionnelles, ONG travaillant dans secteur agricole, PTF ciblant projets agricoles | |
| 14.3 Recherche appliquée agricole, réforme ITRAD. | Bonnes pratiques Méthodes de culture et de semences améliorées introduites pour plusieurs filières ; capacités de recherche développées pour technologies de stockage et de transformation | Étude sur les réformes ITRAD : <ul style="list-style-type: none"> • Rôle dans la génétique des plantes et entomologie en fonction de la stratégie de diversification des produits et des filières négligées ; • Technologies de stockage et de transformation de produits ; • Fonction dans l'approche nouvelle à la vulgarisation ; • Partenariats internationaux ; • Rapports avec CECOQDA et agence normalisation ; • Options de financement durable. | MAI, MFB, MPECI, Instituts et écoles agricoles tchadiennes | Haute Etude et partenariat : 1-2 ans |
| 14.4 Projets filières négligées axés sur l'augmentation des rendements et de la chaîne de commercialisation. Quatre projets filières : arachide, oignons et ail, sésame, sorgho. | Diversification et intensification de la production agricole. Les rendements approchent la moyenne africaine et la production est substantiellement augmentée avec des retombées positives sur le revenu des producteurs. Organisation du stockage et de l'évacuation par groupement producteurs/village. Conditions écoulement et exportation nettement améliorées. | Stratégie de développement de chacune des quatre filières à développer. Elle doit tenir compte des aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les régions et producteurs concernés ; • Objectifs méthodes de culture et production à atteindre ; • Appui en conseil/vulgarisation ; • Développer une politique de crédit rural/mutuel ; • Organiser la chaîne d'intrants ; • Organiser la chaîne d'écoulement (stockage, contrat avec commerçants, transport) ; • Lien avec les projets de réhabilitation et d'entretien des pistes rurales et des voies de désenclavement (voir chapitre 11) ; • Solution à trouver sur barrières set contrôles sécurité avec autorités (conditionnalité projet) ; • Déterminer les sous-projets de <u>transformation</u> selon produit. Projet complémentaire chapitre 6 (réforme procédure et taxes exportation) et chapitre 13 (laboratoires CECOQDA et agences normes) | MAI, MPECI, MFB, ITRAD/CECOQDA (contrôle semences), Groupements de producteurs, Services transport et services commerciaux, Autorités locales | Haute 3-5 ans Au moins deux projets filières |
| 15. Aspects commerciaux de l'élevage | | | | |
| 15.1 Renforcement capacité MDPPA, seconde phase. | MDPPA en mesure de jouer son rôle dirigeant dans la modernisation du secteur de l'élevage. | Etudes de préparation de la réforme et des projets : <ul style="list-style-type: none"> • lancer une formation permanente en coopération avec IUSTA, USTA, IPEM, ENSMV et ENATE ; • Recruter des cadres, tout en mettant en œuvre un programme de retraites anticipées ; • Lancer un plan de vulgarisation associant ONG et milieux professionnels privés ; • Renforcer les services d'infrastructure et équipement ; • Mettre en œuvre un projet de lutte contre le taux excessif d'exploitation du cheptel ; • Mettre en place un système de financement adéquat de l'élevage ; • Unité commerce international. | MDPPA, MFB, MEPCI, IRED, PTF Instituts et école élevage, assoc. éleveurs, ONG, | Haute Etudes et enquête : 6 mois Mise en œuvre plan d'action : 3-5 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|--|---|--|---|
| | | | vétérinaires, vendeurs médicaments. | |
| 15.3 Promotion des investissements privés dans l'élevage. | Études disponibles (faisabilité, marché) et partenaires pour investissements trouvés. | Étude sur le montage unité dans direction études MDPPA travaillant en réseau avec ANIE, CCIAMA, CNPT et associations professionnelles vétérinaires et autres. Fonctions : <ul style="list-style-type: none"> • Études prospectives sur les opportunités investissement ; • Études de marché et de faisabilité de projets spécifiques ; • Propositions d'incitation aux investissements dans le cadre du code des investissements et code général des impôts (par exemple zones périphériques) ; • Mettre en relation les investisseurs intéressés et financements (capital et crédits) ; • Mise en réseau avec agences financières internationales. | MDPPA, MFB, MEPCI, ANIE, CCIAMA, CNPT, associat. prof. banques agences financières (capital et prêts). | Haute Etude : 6 mois |
| 15.6 Promouvoir la filière viande. | Augmentation importante de la viande exportée. | <ul style="list-style-type: none"> • Lutter contre les maladies figurant sur la liste de l'OIE (fièvre aphteuse, PPCB etc.) ; • Mettre en place des normes de sécurité des denrées alimentaires (HACCP et ISO 22000) et certifier les opérateurs actifs dans l'abattage, le transport, le stockage, et la transformation des produits de l'élevage. <p>Projet complémentaire chapitre 6 (réforme procédure et taxes exportation) et chapitre 13 (laboratoires CECOQDA et agences normes) et projets complémentaires déjà planifiés : 8 projets abattoirs, chaînes de froid et complexes industriels : Djermaya, Mondou, Abéché, Sarh, Doba, Amdjaras, Ati ; complexe laitier Mandélie, complexe avicole de Koundoul.</p> | MDPPA, MCAL, MFB, éleveurs, fédération des bouchers, entreprises privées | Haute 5 ans |
| 15.7 Développement qualité cuirs et peaux. | La qualité des cuirs et peaux a fortement augmenté et est reflétée dans le prix de vente. | <ul style="list-style-type: none"> • Abattage sain selon les normes internationales ; • Élevage sain des animaux (incidence sur qualité peau) ; • Campagne de sensibilisation contre le scarifiage des animaux. | MDPPA, éleveurs, la fédération des bouchers, ONG spécialisés | Haute 5 ans |
| 16. Aspects commerciaux de la pêche | | | | |
| 16.1 Renforcement capacités MERH et Direction pêche et aquaculture (DPA) | MERH/DPA en mesure de jouer son rôle moteur dans la modernisation de la pêche artisanale, de l'aquaculture et de la production spiruline, y compris transformation et commercialisation-exportation. | <p>Études : audit organisation MERH/DPA et préparation réforme et projets. Ensuite :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lancer une formation permanente en coopération avec les écoles Ba-III et Ngala (régional CBLT) et le nouvel institut eau-pêche ; • Recruter des cadres tout en mettant en œuvre un programme de retraites anticipées, si nécessaire ; • Lancer un plan de vulgarisation associant ONG et groupements pêcheurs et commerçants ; • Créer un réseau Internet et un site web DPA avec offices décentralisés, clients et agences (par exemple ANIE) ; • Renforcer le service juridique afin de mettre en place régulation moderne et adaptation nouvelles règles CBLT ; • Unité de projets, investissement, commerce international et relations extérieures pêche ; | MERH, MPECI, MCI, CBLT, Institut et écoles eau-pêche, group. pêcheurs et commerçants, CEBEVIRHA, | Haute Études et enquête: 6 mois Mise en œuvre plan d'action 3- |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|---|---|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Service statistique faisant enquêtes régulières. | BDEAC et autres PTF, ONG. | 5 ans |
| 16.2 Renforcer la formation initiale environnement/eau et pêche. | Qualité et capacité fortement augmentées des institutions visées | Études de préparation de projets concernant : <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la qualité et de la capacité de formation des écoles Ba-Illi et Ngala (régional CBLT) ; Création de l'institut universitaire eau-pêche ; Partenariats avec les instituts de bonne réputation d'Afrique francophone ou des pays européen ; Etablissement d'une fonction de formation permanente (voir 16.a) ; en attendant de meilleures capacités de formation au Tchad, programme de bourses pour formation à l'extérieur. | MERH, MESN, MFB, 3 instituts et écoles, partenaires étrangers dans formation | Haute Etude et partenariat : 1-2 ans |
| 16.3 Moderniser la chaîne d'écoulement, de transformation et d'exportation du poisson. | Les produits du secteur sont commercialisés à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, les pertes post-captures sont réduites. | <ul style="list-style-type: none"> Améliorer les pistes rurales et voies d'exportation, et éliminer barrières et points de contrôle ; Mise en place de la conservation: chambres froides, caisses isothermes, magasins stockage, fours de séchage. ; Donner des crédits aux groupements de pêcheurs ou commerçants intéressés par ces investissements ; Donner des incitations aux services de distribution et de transport efficaces par crédit ; Établir un système d'information sur les marchés ; Consolider les marchés existants et conquête nouveaux marchés ; Éliminer les taxes à l'exportation et rendre les procédures d'exportation plus efficaces (chapitre 6). | ANIE a mandat d'appui, MERH, MCI, MPECI, CBLT, pêcheurs, commerçants, transporteurs, banques, MFB douanes. | Haute 3-5 ans |
| 16.5 Développement production et exportation spiruline. | Spiruline transformée en poudre ou en tablettes écoulee sur marché tchadien et exportée sur marchés sous régionaux en quantités beaucoup plus importantes que maintenant. | Études de faisabilité et de marché sur le développement de la production et exportation de spiruline transformée en poudre ou en tablettes. Basé sur l'étude : <ul style="list-style-type: none"> Recherche d'investisseurs/commerçants, éventuellement groupement de producteurs pour mettre en œuvre projet ; Actions sous 16.3 essentielles pour mener à bien projet. | ANIE fera l'étude ; DPA, MCI, CCIAMA, CNPT, SOMDDIA; ONG ou agence de coopération. | Haute Etude : 6 mois |
| 17. Pétrole et Mines | | | | |
| 17.1 Améliorer le cadre juridique et réglementaire du | Les textes réglementaires régissant le sous-secteur pétrolier aval mis à jour ou nouvellement adoptés. | Initier les projets de loi suivants : <ul style="list-style-type: none"> Loi-cadre du secteur pétrolier aval ; Cadre réglementaire des activités de transport des produits pétroliers dérivés ; | MINPE, MIC, MINE, ARSAT | Haute 1-2 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|--|--|---|---|
| secteur pétrolier en amont et aval. | | <ul style="list-style-type: none"> • Cadre réglementaire des activités de stockage des produits pétroliers : définition d'un cadre transparent d'agrèments pour la construction et la gestion des infrastructures de stockage et de distribution ; • Cadre réglementaire du secteur du GPL ; • Mise en place d'un cadre pour le contrôle de certification de qualité des produits dérivés ; • Cadre réglementaire des opérations d'exportation et d'importation des produits pétroliers ; • Cadre réglementaire des activités d'assurance et de surveillance des émissions des activités de raffinage. | | |
| 17.2 Renforcer les capacités institutionnelles pour la gestion et développement du secteur. | Amélioration du contrôle technique et de la surveillance administrative des opérateurs pétroliers. | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une structure agréée (publique ou privée) pour le contrôle et la surveillance des activités pétrolières amont ; • Définir les activités clés du contrôle technique et de la surveillance administrative et évaluer les besoins et ressources requises ; • Encadrer les contrôleurs (ministères et/ou secteur privé) dans des domaines clés retenus ; • Continuer à promouvoir l'exploration de nouveaux gisements afin d'augmenter les réserves ; • Mettre en place une politique de transfert de compétences dans le domaine de l'industrie pétrolière ; • Renforcer l'efficacité dans l'utilisation des frais de formation payés par les sociétés pétrolières au Ministère du Pétrole. | MINPE, MINE, MFB, Opérateurs privés, Bailleurs de fonds | <u>Haute</u> 3 ans |
| | Amélioration du développement et gestion de l'information à valeur ajoutée pour le secteur pétrole aval. | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un système de gestion documentaire au Ministère du Commerce ; • Mettre à jour et numériser les informations relatives au secteur pétrolier aval (lois, procédures d'octroi d'agrèment, suivi des ventes/exports) ; • Élaborer un site (internet/intranet) de gestion documentaire. | MIC, Opérateurs privés | <u>Haute</u> Conception et mise en place du système : 1- 2 ans |
| 17.3 Valoriser les ressources de gaz naturel et promouvoir la recherche. | <p>Une meilleure compréhension du potentiel de gaz naturel du pays.</p> <p>Un meilleur accès de la population rurale au GPL.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les réserves prouvées et prospectives de gaz naturel ; • Étudier la faisabilité de génération d'électricité au gaz naturel ; • Initier une étude sur le potentiel d'utilisation du GPL dans les secteurs de l'agriculture, la pêche et l'élevage ; • Initier un programme pilote pour l'utilisation du GPL comme réfrigérant pour le conditionnement du poisson et de la viande ; • Initier un programme pilote pour l'utilisation du GPL comme désherbant ; • Mettre en place une campagne de sensibilisation pour l'utilisation du GPL dans les zones rurales (ménages, agriculteurs, éleveurs, pêcheurs) ; • Évaluer un programme de microcrédit pour l'achat du GPL par les populations rurales. | MINPE, MIC, MMFLP, Opérateurs privés, ONG, PTF | <u>Haute</u> 5 ans Etude : 6 mois Programme pilote : 3-5 ans |
| 17.6 Améliorer le cadre juridique et réglementaire du secteur mines. | Cadre juridique et politique conduisant au développement du secteur mine au Tchad. | <ul style="list-style-type: none"> • Formulation d'une politique minière qui intègre les principes de transparence (EITI) ; • Initier la réactualisation du Code Minier et adopter de nouveaux contrats type minier ; • Adopter les textes régissant les activités d'orpaillage. | MINMI, MFB, MINE, MIC | <u>Haute</u> 1-2 ans |
| 17.7 Renforcer les capacités de gestion et de développement du | Inventorier les ressources minières. | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à jour le cadastre minier ; • Mettre à jour et numériser les informations relatives aux blocs miniers (coordonnées/cartes y compris à petite échelle 1/500.000) ; • Renforcer et informatiser le centre de documentation et d'information de la DMG ; • Mettre en place une base des données minières; | MINMI - Direction des Mines et Géologie | <u>Haute</u> 3 ans |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|---|--|--|--|--|
| secteur mines. | | <ul style="list-style-type: none"> Réaliser une cartographie géologique, géophysique et géochimique ; Former les agents de la DMG sur les techniques documentaires. | | |
| 17.8 Promouvoir le développement du secteur mines. | Encourager l'exploitation à petite échelle : or. | <ul style="list-style-type: none"> Formuler un programme d'assistance technique aux orpailleurs et un programme de formation/apprentissage. Recensement des orpailleurs ; Formuler un programme de sensibilisation et d'accès au microcrédit des orpailleurs ; Sensibiliser et favoriser la mise en place de groupements/comptoirs d'achat pour la commercialisation de l'or. | MINMI, MIC, MMFLP | <u>Haute</u> Formulation du programme : 6 mois Action continue |
| | Encourager l'exploitation à petite échelle : natron. | <ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un programme d'assistance technique aux producteurs de natron (stockage, transformation locale, export) ; Fournir une assistance technique aux producteurs de savon (qualité, emballage) et favoriser les activités de commercialisation. | MINMI, MIC, opérateur privés | <u>Haute</u> Formulation du programme : 6 mois Action continue |
| | Encourager l'exploitation à petite échelle : marbre et diatomites. | <ul style="list-style-type: none"> Favoriser la transformation du marbre à petite échelle ; établissement d'une usine de marbre a petite ou moyenne taille ; Favoriser l'utilisation des diatomites dans la filtration de l'eau et le traitement des pollutions : entreprendre une étude de faisabilité permettant d'évaluer le potentiel réel des diatomites. | MINMI, MIC, MMFLP | <u>Haute</u> 5 ans |
| 18. Tourisme | | | | |
| 18.1 Renforcer les capacités du MTDA dans son ensemble. | Le MTDA est structuré par des services autonomes qui communiquent entre eux. Chaque service a des prérogatives bien définies et différentes des autres services. | <ul style="list-style-type: none"> Réviser l'organigramme du MTDA ; Redéfinir les prérogatives de chaque entité afin qu'elles soient précises, complémentaires et non identiques ; Agir sur la formation des cadres de l'administration nationale du tourisme ; Réactiver le dispositif de pilotage et d'orientation du secteur avec l'implication des parties prenantes. | MTDA, OTT, HCPT, Délégations régionales, FTPT | <u>Haute</u> 6 mois |
| 18.2 Actualiser le cadre législatif et réglementaire. | Amélioration du cadre politique, juridique et réglementaire du tourisme. Réduction de la pression fiscale sur le secteur | <ul style="list-style-type: none"> Réviser la Loi 19 et proposer un décret d'application ; Élaborer un schéma directeur d'aménagement et de développement du tourisme ; Élaborer un code des investissements touristiques et code foncier touristique ; Réviser l'arrêté 774, portant application de la taxe de développement touristique en collaboration avec la mairie et la FTPT ; Rationaliser la taxation du secteur tourisme. | MTDA, OTT, HCPT, FTPT, MFB, MINE. | <u>Haute</u> 1-2 ans |
| 18.3 Diversifier l'offre des services touristiques, de qualité et attractifs. | L'offre de services du tourisme est améliorée. Le pays est aménagé de manière cohérente par rapport à ses ressources. Des routes touristiques sont créées entre les sites d'intérêt. | <ul style="list-style-type: none"> Développer des activités de tourisme et d'écotourisme au sein des parcs et réserves nouveaux et anciens, dont les Parcs Nationaux de Zakouma et de Manda ; Construire/réhabiliter des hôtels « nature » et aménager les sites touristiques à Bongor, Léré, Pala, Am Timan, Fada, Sarh et Moundou ; Créer des activités de tourisme communautaire autour du Lac Tchad et à Douguia ; Entretien des sites d'intérêt ; Soutenir et accompagner la modernisation des hébergements et des équipements touristiques ; Créer des aménagements et activités/loisirs autour des principales villes du pays ; | MTPA-DGTH, DPEP, DGA, Délégations régionales, organismes et établissements sous tutelle, | <u>Haute</u> Action continue Lancement immédiat |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution |
|-----------------------|---|--|--|---------------------------------------|
| | <p>Des infrastructures et hébergements de qualité et porteurs d'image forte sont créés.</p> <p>La culture locale et les produits artisanaux sont valorisés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Développer l'appui aux opérateurs, l'encouragement à la qualité, les aides à la promotion et à la commercialisation ; • Développer une offre touristique « responsable » de qualité, autant dans les hôtels urbains que dans les parcs ; • Étudier et aménager un complexe écotouristique intégré à Wadi Doum ; • Créer des « routes écotouristiques » ; • Créer une charte de bonne conduite environnementale et la diffuser. | <p>FTPT, OTT, Tour-opérateurs internationaux</p> | |

Liste des acronymes et des abréviations

| | |
|---------|--|
| AACED | Association Africaine des Centres d'Enseignement à Distance |
| ADB | Banque asiatique de développement |
| ADIL | Association pour le Développement de l'Informatique Libre |
| ADER | Agence de Développement des Energies Renouvelables |
| AFC CET | Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad |
| AFD | Agence française de développement |
| AFRAC | Coopération Africaine pour l'Accréditation |
| AFRIMET | Réseau Africain de Métrologie |
| AFRINIC | Registre Régional d'Adresses IP desservant l'Afrique |
| AGCS | Accord général sur le commerce des services |
| AND A | Agence Nationale du Développement de l'Artisanat |
| AND T | Agence Nationale de Développement des TIC |
| ANIE | Agence Nationale des Investissements et des Exportations |
| ANM | Agence de Normalisation et de Métrologie |
| ANSI | Agence Nationale de Sécurité Informatique |
| APE | Agence de Promotion des Exportations |
| APE | Association des Parents d'Elèves |
| AREED | African Rural Energy Enterprise Development Programme |
| ARSAT | Autorité de Régulation du Secteur Pétrolier Aval du Tchad |
| ASECNA | Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et Madagascar |
| ATA | African Travel Association |
| ATB | Accord sur les Télécommunications de Base |
| ATFC | Association Tchadienne de la Filière Cuir |
| ATMP | Accidents de travail et maladies professionnelles |
| ATNOR | Agence Tchadienne de Normalisation |
| AWEX | Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements |
| BAD | Banque africaine de développement |
| BADEAC | Banque arabe pour le développement économique en Afrique |
| BDEAC | Banque de développement des Etats de l'Afrique centrale |
| BEAC | Banque des Etats de l'Afrique centrale |
| BDL | Brasseries du Logone |
| BET | Borgou, Ennedi et Tibesti |
| BGFT | Bureau de Gestion du Fret terrestre |
| BID | Banque islamique de développement |
| BIPM | Bureau international des poids et mesures |
| BIT | Bureau international de travail |
| BLR | Boucle Locale Radio |
| BNF | Bureau National du Fret |
| BTP | Bâtiments et travaux publics |
| BTS | Brevet de Technicien Supérieur |
| CAB | Central Africa Backbone |
| CAD | Commissionnaire agréé en douane |
| CAMRAIL | Cameroon Rail Company |
| CAMTEL | Opérateur national des télécoms au Cameroun |
| CATI | Centre Africain des Technologies de l'Information et de la Communication |
| CBT | Commercial Bank of Tchad |
| CCI | Centre du commerce international |
| CCIAMA | Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat |
| CCJA | Cour Commune de Justice et d'Arbitrage |
| CCNUCC | Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques |
| CCSRP | Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers |
| CDD | Contrat à durée déterminée |

| | |
|--------------|---|
| CDEAO | Communauté de développement des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CDI | Contrat à durée indéterminée |
| CDMA | Code Division Multiple Access |
| CDMT | Cadre des dépenses à moyen terme |
| CEBEVIRHA | Communauté Economique du Bétail, de la Viande et des Ressources Halieutiques |
| CECOQDA | Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires |
| CEDEAO | Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CEEAC | Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale |
| CEI | Commission électrotechnique internationale |
| CEMAC | Commission de la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale |
| CEMACMET | Réseau régional CEMAC de métrologie |
| CENI | Commission Electorale Nationale Indépendante |
| CELTEL TCHAD | Société de Téléphonie Cellulaire au Tchad |
| CEPEX | Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie |
| CESRAP | Cellule de Suivi des Réformes de l'Administration Publique |
| CFA | Communauté financière d'Afrique |
| CFE | Centre de Formalité des Entreprises |
| CFPA | Centre de Formation Professionnelle Artisanale (CFPA) |
| CID | Circuit Intégré des dépenses |
| CIEX | Centre de Traitement des Importations et Exportations |
| CILSS | Comité permanent Inter Etat de Lutte contre la Sécheresse au Sahel |
| CIPV | Convention internationale pour la protection des végétaux |
| CIRAD | Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement |
| CIST | Confédération Indépendante des Syndicats du Tchad |
| CLTT | Confédération Libre des Travailleurs du Tchad |
| CMIFD | Comité National d'Intégration de la Femme au Développement |
| CNAR | Centre National d'Appui à la Recherche |
| CNBTT | Confédération Nationale de Bouchers, Tanneurs et Transformateurs |
| CNCB | Confédération Nationale des Commerçants du Bétail |
| CNCC | Centre National du Cuir et de la Chaussure |
| CNE | Confédération Nationale des Eleveurs |
| CNR | Comité National de Réinsertion |
| CNPS | Caisse Nationale de Prévoyance Sociale |
| CNPT | Conseil National du Patronat Tchadien |
| CNUCED | Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement |
| COFACE | Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur |
| COGES | Comité de Gestion des Etablissements Sanitaires |
| COJO | Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres |
| COMIELEC | Comité Maghrébin de l'Électricité |
| CONEFEE | Comité National d'Education, Formation, Emploi |
| CONFIFET | Confédération Interprofessionnelle de la Filière Elevage au Tchad |
| CPFA | Centre Professionnel de Formation Artisanale |
| CPP | Contrat de Partage de Production |
| CSI | Confédération Syndicale Internationale |
| CSP | Catégories socio-professionnelles |
| CST | Confédération Syndicale du Tchad |
| CST | Compagnie Sucrière du Tchad |
| CSTT | Confédération Syndicale des Travailleurs du Tchad |
| CREFE | Centres Régionaux de Formation en Elevage |
| DAI | Indicateur d'Accès Numérique dans le Domaine des Télécommunications |
| DDPAP | Direction de Développement des Productions Animales et du Pastoralisme |
| DFPPA | Direction de la Formation Professionnelle et du Perfectionnement Artisanal |
| DGA | Direction Générale de l'Artisanat |
| DGDDI | Direction générale des Douanes et des Droits Indirects |
| DGR | Direction Générale des Routes |

| | |
|----------|--|
| DI | Direction de l'Industrie du MCI |
| DOFPE | Direction de l'Organisation et de la Formation des Professionnels de l'Elevage |
| DOP | Direction de l'Organisation Pastorale |
| DRPR | Direction des Routes et des Pistes Rurales |
| DSRP | Document stratégique de réduction de la pauvreté |
| DURAH | Projet du Développement Urbain et de l'Amélioration de l'Habitat |
| EAPP | East Africa Power Pool |
| EASSy | Eastern Africa Submarine System |
| Ecom | Commerce électronique |
| ECOSIT | Enquête sur la Consommation des Ménages et le Secteur Informel au Tchad |
| ECTI | « Échanges et Consultations Techniques Internationales » de professionnels bénévoles |
| EDIC | Etude Diagnostique sur l'Intégration Commerciale |
| EDST | Enquête Démographique et de Santé au Tchad |
| EIA | Etude d'Impact Environnementale |
| EITI | Initiative pour la Transparence des Industries Extractives |
| EMF | Etablissement de Microfinance |
| ENATE | Ecole Nationale des Techniques d'Elevage |
| ENS | Ecole Nationale des Sciences et Médecine Vétérinaire |
| EPT | Education Pour Tous |
| FAD | Fonds africain de développement |
| FAI | Fournisseurs d'accès Internet |
| FAMEX | Fond d'accès aux marchés d'exportation |
| FAO | Fonds des Nations Unis pour l'alimentation et l'agriculture |
| FCFA | Francs CFA |
| FEM | Forum économique mondial |
| FER | Fonds d'entretien routier |
| FMI | Fonds monétaire international |
| FODEP | Forum de Dialogue Etat-Secteur Privé |
| FONADEL | Fonds National de Développement de l'Elevage |
| FONAP | Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle |
| FRBTT | Fédération Régionale des Bouchers, Tanneurs, Transformateurs |
| FRCB | Fédération Régionale des Commerçants du Bétail |
| FRE | Fédération Régionale des Eleveurs |
| FRPC | Facilité de Réduction de la Pauvreté et la Croissance |
| FSI | Fournisseur de Service Internet |
| FTPT | Fédération Tchadienne des Professionnels du Tourisme |
| GATT | Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce |
| GDS | Groupement de Défense Sanitaire |
| GENIS | Gestion par niveau de service |
| GGFRP | Global Gas Flaring Reduction Partnership |
| GICAM | Groupement Interpatronal du Cameroun |
| GIE | Groupement d'intérêt économique |
| Gigawatt | 1 milliard de Watts, GW, 10 ⁹ Watts |
| GIP | Groupement d'Intérêt Pastoral |
| GPRS | General Packet Radio Service |
| GSM | Groupe spécial mobile |
| GU | Guichet Unique |
| GUCE | Guichet Unique des Opérations du Commerce Extérieur |
| GWh/an | 1 Gigawatt = 1 milliard de Watts, GW, 10 ⁹ Watts |
| HACCP | Système d'analyse des dangers – points critiques pour leur maîtrise |
| HCPT | Haut-Comité Chargé de la Promotion et du Tourisme |
| HIPSSA | Appui à l'harmonisation des politiques en matière de TIC en Afrique Subsaharienne |
| IAF | Forum International pour l'Accréditation |
| IATA | Association Internationale du transport aérien |
| IDA | International Development Association |

| | |
|----------|--|
| IDI | Indice de développement des TIC |
| IEA | Agence internationale de l'énergie |
| IEMVT | Institut d'Elevage et de Médecine Vétérinaire Tropicale |
| IG | Inspection Générale |
| ILAC | Coopération Internationale pour l'Accréditation de Laboratoires |
| IMF | Impôt Minimum Forfaitaire |
| INSEED | Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques |
| IP | Internet protocol |
| IPEM | Institut Polytechnique de Moussoro |
| IPES | Institut Privé d'Enseignement Supérieur |
| IPPTE | Initiative Pays pauvre très endetté |
| IPR | Institut Polytechnique Rura |
| IPX | Centre d'échanges de données Internet |
| IQ | Infrastructure Qualité |
| IRED | Institut de Recherche en Elevage pour le Développement |
| IRENA | Agence internationale de l'énergie renouvelable |
| IS | Impôt sur les Sociétés |
| ISO | Organisation internationale de normalisation |
| IST/SIDA | Infections Sexuellement Transmissibles/Syndrome Immuno Déficience Acquis |
| IUSTA | Institut Universitaire des Sciences et Techniques d'Abéché |
| JANET | Réseau de recherche et d'éducation au Royaume-Uni |
| JNA | Journée Nationale de l'Artisanat |
| Kbps | kilobits par seconde |
| KWH | Kilo Watts Heures |
| LMD | Licence Master Doctorat |
| LRVZ | Laboratoire de Recherche Vétérinaire et Zootechnique |
| M | million |
| MAI | Ministère de l'Agriculture et l'Irrigation |
| Mbps | Mégabits seconde |
| MCI | Ministre du Commerce et de l'Industrie |
| MDPPA | Ministère de Développement Pastorale et des Productions Animales |
| MEE | Ministère de l'Eau et de l'Energie |
| MEPCI | Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale |
| MES | Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle |
| MEN | Ministère de l'Education Nationale |
| MERA | Ministère de l'Elevage et des Ressources Animales |
| MERH | Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques |
| MFB | Ministère des Finances et du Budget |
| MIE | Ministère des Infrastructures et des Equipements |
| MINE | Ministère de l'Environnement |
| MINFI | Ministère des Finances et de l'Informatique |
| MINJ | Ministère de la Justice |
| MINMI | Ministère de Mines |
| MINT | Ministère du Travail |
| MINTP | Ministère des Travaux Publics |
| MISP | Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique |
| MIT | Moyen intermédiaire de transport |
| MMFLP | Ministère de la Micro-finance et Lutte contre la Pauvreté |
| MPE | Ministère du Pétrole |
| MPTIC | Ministère des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication |
| MST | Maladie sexuellement transmissible |
| MTAC | Ministère des Transports et de l'aviation civile |
| MTDA | Ministère du Tourisme et Développement de l'Artisanat |
| MTN | Opérateur de téléphonie mobile Sud-africain |
| MW | Mégawatt |

| | |
|-----------|--|
| NRI | Network Readiness Index |
| NSCKN | Nouvelle Société Commerciale du Kouilou Niari |
| OANET | Organisation des Acteurs Non Etatiques |
| OEV/SIDA | Orphelins Et Victimes du SIDA |
| OFID | Organisation des fonds |
| OHADA | Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires |
| OHDU | Observatoire de l'Habitat et du Développement Urbain |
| OIE | Organisation Internationale des épizooties |
| OIML | Organisation Internationale de métrologie légale |
| OMC | Organisation mondiale du commerce |
| OMD | Objectif du Millénaire pour le développement |
| OMD | Organisation mondiale des douanes |
| OMT | Organisation mondiale du tourisme |
| ONAC | Office National de Commerce Extérieur du Burkina Faso |
| ONAPE | Office National pour la Promotion de l'Emploi |
| ONDR | Office National de Développement Rural |
| ONG | Organisation Non-gouvernementale |
| ONUDI | Organisation des Nations Unies pour le développement industriel |
| OP | Organisation des Producteurs |
| ORAN/ARSO | Organisation Régionale Africaine de Normalisation |
| OTC | Obstacle technique au commerce |
| OTRT | Office Tchadien de Régulation des Télécommunications |
| OTT | Office Tchadien du Tourisme |
| PACIE | Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique financé par l'UE |
| PACOM | Programme d'Appui au Commerce financé par l'UE |
| PAD | Port Autonome de Douala |
| PADIAT | Projets d'Appui au développement de l'Industrie Animale au Tchad |
| PAFIB | Projet d'Appui à la Filière Bovine |
| PAFICOT | Programme Multinational d'Amélioration de la Compétitivité de la Filière Coton Textile |
| PAG | Projet d'Appui à la Bonne Gouvernance |
| PAGBC | Plan d'Aménagement et de Gestion à Base Communautaire |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PAMFIP | Plan d'Action pour la Modernisation des Finances Publiques |
| PAO | Plan d'Action Opérationnel |
| PAP | Plan d'Actions Prioritaires |
| PARSET | Programme d'Appui à la Réforme du Secteur de l'Education au Tchad |
| PCA | Paquet Complémentaire d'Activités |
| PDCT – AC | Plan Directeur Consensuel des Transports en Afrique centrale |
| PER | Programme Economique Régional |
| PEST | Analyse politique, économique, social et technologique |
| PGE | Plan de Gestion de l'Environnement |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PIRPT | Projet d'Infrastructures Rurales, Pastorales et de Transhumance |
| PFM | Prestations familiales et maternité |
| PGF | Productivité Globale des Facteurs |
| PMA | Pays les moins avancés |
| PMA | Paquet Minimum d'Activités |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| PMH | Pompe Manuelle à Motricité Humaine |
| PMI | Petite et moyenne industrie |
| PMTRAI | 2 ^{ème} Plan à Moyen Terme de la Recherche Agricole |
| PND | Plan National de Développement |
| PNDE | Plan National de Développement de l'Elevage |
| PNE | Projet National d'Elevage |
| PNLS | Programme National de Lutte contre le Sida |

| | |
|------------|---|
| PNS | Politique Nationale de Santé |
| PNSA | Programme National de Sécurité Alimentaire |
| PNT | Programme National de Transport |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'environnement |
| PPCA | Projet de promotion de Pêche Continentale et d'Aquaculture |
| PPCB | Péripleurmonie Contagieuse de Bovidés |
| PPM | Paieement par mobile |
| PPP | Partenariat Public-Privé |
| PRODOPECHE | Projet de Développement de la Pêche |
| PSAP | Projet des Services Agricoles et Pastoraux |
| PTB | Physikalisch-Technische Bundesanstalt |
| PTF | Partenaires Techniques et Financiers |
| PVID | Pensions de vieillesse d'invalidité et de décès |
| RCA | République centrafricaine |
| REPTIT | Réseau des Professionnels Tchadiens de l'Informatique et des Télécommunications |
| RERINFOCOM | Réseau Régional d'Information Commerciale |
| RNB | Revenu national brut |
| ROPANAT | Réseau d'Observation des Pâturages Naturels |
| RSS | Real Simple Syndication (format de description des données) |
| RTC | Réseau téléphonique commuté |
| SA | Société Anonyme |
| SALAM | Service de téléphonie mobile de la SOTEL |
| SARL | Société à Responsabilité Limitée |
| SAPP | Southern Africa Power Pool |
| SARLU | Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle |
| SAU | Société Anonyme Unipersonnelle |
| SCS | Société en Commandite Simple |
| SDA | Stratégie de Développement de l'Artisanat |
| SDI | Schéma Directeur Informatique |
| SDV | Société Delmas Vielgeux |
| SET | Syndicat des Enseignants du Tchad |
| SFI | Société Financière Internationale |
| SGS | Société Générale de Services |
| SIVIT | Société Industrielle des Viandes au Tchad |
| SIAO | Salon International de l'Artisanat d'Ouagadougou |
| SIC | Système d'intelligence commerciale |
| SITCOM | Société d'infrastructure de transmission des communications électroniques |
| SITIC | Salon International des Technologies de l'Information et de la Communication |
| SHT | Société des Hydrocarbures du Tchad |
| SMA/AFF | Société Moderne des Abattoirs/Abattoir Frigorifique de Farcha |
| SMIG | Salairé Minimum Interprofessionnel Garanti |
| SMS | Simple Message Service |
| SMT | Société de manutention du Tchad |
| SNC | Société en Nom Collectif |
| SNE | Stratégie Nationale des Exportations |
| SNE | Société Nationale d'Electricité |
| SNRP | Stratégie nationale de réduction de la pauvreté |
| SNT | Stratégie nationale de transport |
| SONACOT | Société Nationale de Commercialisation du Tchad |
| SONAPA | Société Nationale des Productions Animales |
| SOTEL | Société des Télécommunications Internationales du Tchad |
| SPS | Sanitaire et phytosanitaire |
| SRN | Société de Raffinage de N'Djamena |

| | |
|----------|---|
| SSATP | Sub Saharan Africa Transport Program (Banque mondiale) |
| ST-EP | Sustainable Tourism for Eliminating Poverty |
| SYDONIA | Système Douanier Automatisé |
| SYNECS | Syndicat National des Enseignants et Chercheurs du Supérieur |
| Tbps | Térabits par seconde |
| Terawatt | 1000 milliards de Watts, TW, 10^{12} Watts |
| TEU | Twenty Foot Equivalent Unit/ Equivalent Vingt Pieds |
| TFE | Transport et facilitation des échanges |
| TIC | Technologies de l'information et de la communication |
| TIGO | Société de Téléphonie Cellulaire TIGO |
| TKM | Tonne kilomètre |
| TO | Tour-Opérateur |
| TTC | Toute Taxe Comprise |
| TVA | Taxe à valeur ajoutée |
| UE | Union européenne |
| UIT | Union internationale de la télécommunication |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture |
| USAID | Agence de développement international des Etats-Unis |
| USD | Dollar des Etats-Unis d'Amérique |
| UST | Union des Syndicats du Tchad |
| VOiP | « Voice over IP » |
| VSAT | Terminaux ou antennes satellites |
| WACREN | West and Central African and Education Network |
| ZPAT | Zones Prioritaires d'Aménagement Touristique |

Section I – Situation actuelle et perspectives

1. Evolution récente et perspectives de l'économie¹

Contexte

1.1 Le Tchad dispose d'un territoire totalement enclavé, dont plus de deux tiers se trouvent dans une zone sahélo-saharienne marquée par un phénomène récurrent de sécheresse ayant comme conséquence directe la baisse de production et la famine. Il a connu sur cinquante années d'indépendance plus de quarante années de déstabilisation marquée par les guerres civiles et les rebellions diverses. Au niveau régional, il est entouré des pays continuellement sous tension. Il s'agit de la Libye avec l'après-Kadhafi et le développement du terrorisme, du Soudan sous la rébellion incessante dans sa partie ouest, de la Centrafrique avec l'instabilité politico-militaire et du Nigéria avec le phénomène de Boko Haram.

1.2 Dans ce contexte, le Tchad reste un pays fragile malgré sa sortie d'une longue période d'instabilité politico-sécuritaire. En effet, au cours de ses cinquante ans d'indépendance, le Tchad a connu des épisodes répétés de déstabilisation, qui ont désorganisé l'administration publique et ont changé sans cesse les priorités de l'État. La stabilité interne retrouvée depuis plus de quatre années, favorisée par la restructuration et la professionnalisation de son armée, a permis au pays d'étendre son horizon de planification et de participer activement aux efforts déployés au niveau régional pour restaurer l'ordre au Mali et en République centrafricaine, de prendre efficacement en charge les réfugiés Soudanais et Centrafricains et les rapatriés de Libye.

1.3 Cette stabilité interne retrouvée n'a pas encore permis au pays de faire un bond significatif face aux immenses défis liés à son développement. L'entrée du Tchad dans le cercle restreint des pays producteurs de pétrole n'a pas encore produit les effets escomptés. Les indicateurs de développement suivis par plusieurs organismes internationaux révèlent que les efforts fournis sont insuffisants. En matière de développement humain, l'évolution du Tchad présente une tendance faible et largement en-deçà de celle des pays d'Afrique subsaharienne : 184^{ème} sur 187 pays en 2013 selon l'Indice du développement humain (PNUD 2013). Au niveau du développement du secteur privé, les résultats des efforts déployés restent maigres : 184^{ème} sur 185 pays en 2013 selon le classement de « Doing Business » (Banque mondiale 2013). Enfin, les réformes entreprises dans la lutte pour une bonne gouvernance et contre la corruption tardent à avoir des effets positifs : 50^{ème} sur 52 pays africains en 2012 selon le classement de l'indice de gouvernance Mo Ibrahim (IIAG 2012) et 165^{ème} sur 174 pays en 2012 selon l'Indice de perception de corruption (Transparency International 2012).

1.4 Tout ce qui précède, explique pourquoi, après avoir atteint le Point de décision en 2001, le Tchad n'a toujours pas atteint le Point d'achèvement de l'initiative PPTTE pour bénéficier de la réduction de moitié de son stock de dette extérieure². Il est crucial pour le Tchad de franchir cette étape afin de se libérer du poids de la dette, d'élargir le financement de ses investissements et de drainer des ressources extérieures conséquentes pour diversifier et dynamiser son économie. Le

¹ Les chiffres, indicateurs et descriptions sans référence à une source documentaire proviennent de l'INSEED et des derniers rapports et documents de travail du FMI.

² En vue de permettre aux pays pauvres très endettés de se libérer du poids de la dette pour faire face à la pauvreté, le FMI, la Banque mondiale et les pays industrialisés ont mis en place cette initiative qui consiste au bout du processus à une annulation substantielle de la dette extérieure de ces pays. Dans le cas du Tchad, la nouvelle dette contractée auprès de créanciers chinois et indiens ne sera pas comprise dans la réduction de la dette.

point d'achèvement de l'IPTE consiste à :

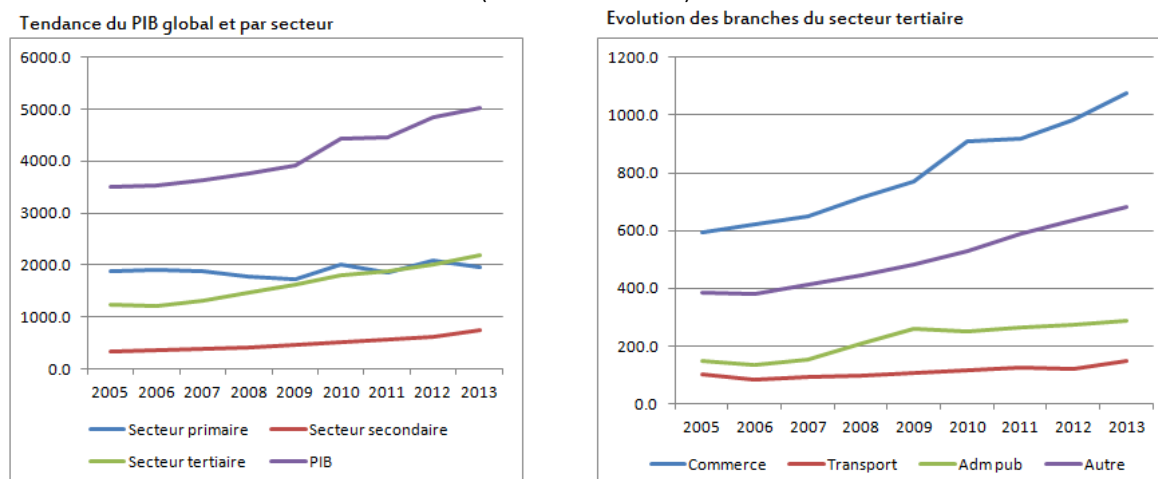
- Continuer à apporter la preuve de bonnes performances dans le cadre de programmes soutenus par des prêts du FMI et de la Banque mondiale.
- Exécuter de manière satisfaisante les grandes réformes convenues au point de décision.
- Adopter et mettre en œuvre pendant un an au moins son DSRP.

1.5 La non-atteinte du point d'achèvement a été une des raisons importantes du manque de financement de la SNCRP 2, et pourrait également l'être pour le financement du Plan national de développement, adopté en avril 2013 (PND 2013).

Sources de croissance et structure de l'économie

Graphique 1.1 - Evolution du PIB

(en milliards de FCFA)



Source: Auteur sur la base des données de l'INSEED.

Tendances PIB sur 10-15 ans

1.6 Au cours des dix dernières années, l'économie tchadienne présente une tendance dynamique de croissance. La moyenne annuelle de croissance économique sur les cinq dernières années est de 6%, malgré la crise de 2009 et la sécheresse de 2011. Les performances macroéconomiques ont été solides en 2012, mais les perspectives pour 2013 et le moyen terme ne sont pas sans présenter des défis. Le PIB réel a augmenté de 10 % en 2012, sous l'effet d'une récolte abondante attribuable essentiellement aux pluies exceptionnellement importantes. En 2013, le PIB affichera une croissance, qui s'établira à 2,7%. Dans le moyen terme, l'exportation de pétrole en année pleine de Griffiths Energy et de la CNPC améliorerait la croissance économique (voir 17.8). La croissance attendue en 2014 serait de 11%, soutenue par une croissance du secteur pétrolier de 38,1%. Elle sera plus faible à partir de 2015 si les explorations entreprises par les nombreuses sociétés pétrolières ne sont pas concluantes.

1.7 L'évolution tendancielle de l'économie est, contrairement aux apparences, soutenue par les secteurs secondaire et tertiaire (graphique 1.1). Avant l'année 2005, le secteur primaire renforcé par l'exploitation du pétrole était le moteur de l'économie. L'évolution de l'économie reflétée par le

graphique 1.1 montre que les autres secteurs semblent désormais imposer leurs dynamismes à l'économie.

1.8 Le secteur secondaire, soutenu par le développement du tissu industriel, apporte sa pierre à l'évolution de l'économie. Sa contribution à la croissance, qui était de 10% en 2005, est passée à 13,6% en 2013. En effet, malgré une période terne traversée par Cotontchad Société Nouvelle, celle-ci commence à dégager de la valeur ajoutée. En plus de cette société, avec la mise en marche de la raffinerie de N'Djermaya, de la cimenterie de Baoré, de l'usine de jus de fruit de Doba et des investissements conséquents pour le renforcement de la Société nationale d'électricité, l'explosion des sociétés de ventes d'eau minérale et le développement de la brasserie du Tchad, le secteur secondaire n'est plus à négliger dans la prévision de croissance économique. Néanmoins, malgré sa politique volontariste en faveur du secteur privé, l'État joue toujours un rôle prépondérant dans les secteurs productifs, et s'est endetté pour créer des entreprises dont la survie est incertaine (voir 4.12 et 4.17).

1.9 Le secteur tertiaire est le plus dynamique et contribue de plus en plus à la croissance de l'économie. Alors que sa contribution à la croissance était seulement de 36% en 2004, elle est de 43,2% en 2012. Dans ce secteur, le commerce et le transport sont les plus dynamiques. En effet, au cours de la dernière décennie, le sous-secteur transport a connu un développement fulgurant grâce aux moyens de transports de plus en plus modernes. Le développement de ce sous-secteur est soutenu par le niveau des investissements publics et privés élevés. En effet, depuis les événements malheureux de février 2008 qui ont vu une destruction considérable des infrastructures, les autorités tchadiennes mènent une politique volontariste de réhabilitation et de construction de nouvelles infrastructures (voir chapitre 11 sur les infrastructures de transport). Les investissements privés proviennent de sociétés pétrolières (voir 17.8 et 17.9) et de sociétés de téléphonie mobile (voir 9.76). Ces investissements contribuent à l'évolution du sous-secteur transport mais globalement au secteur tertiaire. Le commerce est le grand bénéficiaire de la politique d'investissement public à travers la branche construction en général et travaux publics en particulier. L'avènement du pétrole a également entraîné une explosion du secteur informel qui pèse plus de 50% sur l'évolution de l'économie³.

1.10 Le secteur primaire reste un secteur important et pourrait jouer un rôle prépondérant à moyen terme, compte tenu des perspectives prometteuses du secteur pétrolier. Depuis la mise en production des gisements pétroliers, deux facteurs ponctuent l'évolution du secteur primaire : les aléas climatiques et la production pétrolière. Après les premières années de boom, la production pétrolière s'inscrit dans une tendance baissière. En effet, depuis plus de cinq ans, le secteur pétrolier est en récession. En 2013, il enregistre une croissance négative de 4,2%, alors qu'au plus fort de la crise de 2009, cette récession était de 3,7%. Cette récession dans le secteur pétrolier entraîne soit une baisse, soit une hausse sporadique du PIB du secteur primaire, selon les conséquences des conditions climatiques. Lorsqu'il y a une bonne pluviométrie, la baisse du secteur primaire est amortie par l'effet bénéfique de cette pluviométrie sur la production agricole. Lorsqu'il y a un effet cumulé de baisse de la production pétrolière et de la production agricole, le PIB du secteur peut avoir un effet négatif sur la croissance globale de l'économie.

³ Dans le cadre de la mise à jour des comptes nationaux, des enquêtes nationales ont été réalisées en 2003 et 2011 pour déterminer la contribution du secteur informel au PIB.

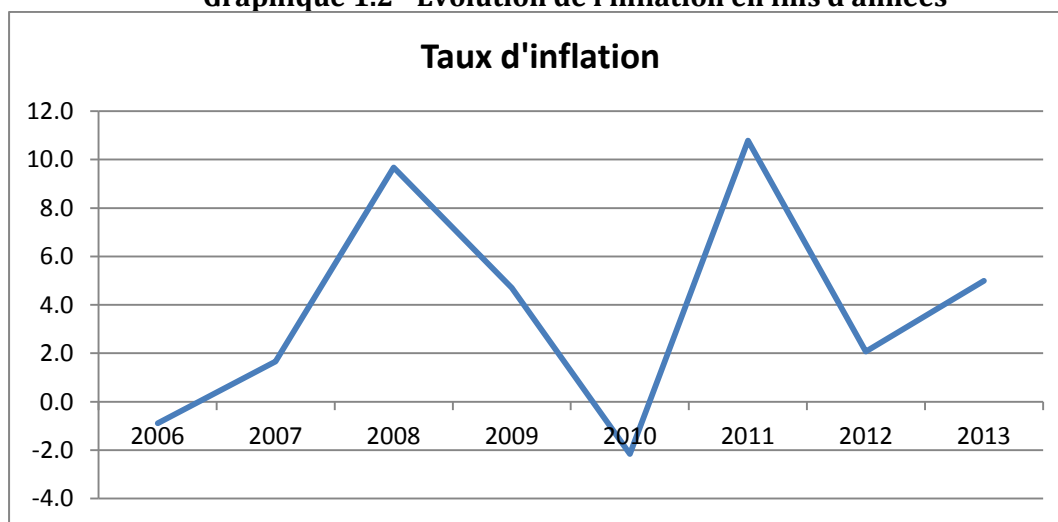
1.11 Malgré sa tendance baissière, le secteur primaire est le secteur pourvoyeur de devise au Tchad à travers les exportations du pétrole, du coton, de la gomme arabique et du bétail sur pied. C'est aussi le secteur qui nourrit plus de 80% de la population tchadienne, essentiellement composée d'agriculteurs et d'éleveurs (voir 14.7). Ainsi, lorsque les conditions climatiques sont défavorables, les crises alimentaires qui en découlent se font sentir avec acuité. Ceci explique la coexistence de la croissance et du phénomène de crise alimentaire. La fin des cycles climatiques et des crises alimentaires récurrentes ne pourrait être possible que lorsque l'agriculture de subsistance pratiquée par la population paysanne fera place à une agriculture modernisée et de rente dans une perspective agroindustrielle.

La gestion macroéconomique

1.12 Le Tchad appartient à la zone CEMAC et utilise le Franc CFA qui est lié à l'Euro par une parité fixe. La politique monétaire en vigueur vise la stabilité macroéconomique interne par ciblage de la croissance des agrégats monétaires et de l'inflation. L'évolution des prix dépend cependant de la production agropastorale qui résulte elle aussi des aléas climatiques.

1.13 Le graphique 1.2 indique que le taux d'inflation en glissement annuel à fin décembre 2012 était tombé à 2% par suite de la bonne récolte ainsi que d'une diminution des coûts subventionnés d'énergie et de logement. Le niveau d'inflation (en fin de la période) en 2013 sera plus élevé comparé à l'année précédente (5%) à cause des prix ajustés des produits pétroliers, de la libération du prix du ciment et de la baisse de production agricole après une année 2012 exceptionnelle. Elle devrait, selon les prévisions, s'acheminer vers l'objectif de 3% fixé pour la région CEMAC d'ici la fin d'année 2014⁴.

Graphique 1.2 - Evolution de l'inflation en fins d'années



Source: Auteur sur la base des données de l'INSEED.

1.14 Compte tenu du nombre limité de produits d'exportations (gomme arabique, coton, bétail et pétrole) (voir 2.21), la compétitivité extérieure du Tchad est largement tributaire d'un certain

⁴ En revanche, les prix des carburants ont été ajustés à la hausse en décembre 2012 et sont alignés sur les estimations du recouvrement des coûts pour la raffinerie de pétrole de Djermaya.

nombre de facteurs exogènes tels que les cours du pétrole et le taux de change euro/dollar EU. Elle souffre aussi de l'étroitesse de la base de production non pétrolière, de sérieux obstacles naturels au commerce et de la faiblesse des institutions. Au cours des dernières années, le taux de change effectif réel (TCER) du Tchad a suivi de près celui de la CEMAC sur une trajectoire d'appréciation graduelle, avec des écarts mineurs reflétant principalement les fluctuations du taux d'inflation par rapport à la moyenne régionale. Par conséquent, l'évaluation de la viabilité extérieure et du TCER hors pétrole de la CEMAC s'applique également au Tchad, ce qui indique qu'avec les politiques actuelles, le TCER du Tchad correspond globalement aux paramètres fondamentaux.

1.15 La gestion budgétaire du Tchad est le reflet de la mise en œuvre de ses politiques économiques. En effet, depuis 2003, à travers les documents de Stratégies nationales de réduction de la pauvreté (SNRP), les secteurs clés de l'économie nationale capables d'impulser une croissance de nature à améliorer de manière significative les conditions de vie des populations et de maintenir le pays sur le chemin du développement sont identifiés et mis en lumière. Ces secteurs font l'objet de programmes de développement sur plusieurs années financés à la fois par le budget national et les partenaires au développement. Compte tenu des difficultés liées à la mise en œuvre des programmes avec le Fonds monétaire international, ces stratégies nationales n'ont pas pu mobiliser les ressources extérieures suffisantes pour leurs financements, les ressources intérieures étant limitées. Malgré la faiblesse de son financement, les stratégies nationales de réduction de la pauvreté ont permis de réduire la pauvreté un peu plus de 8 points entre 2003 et 2011 (PND 2013, p. 31).

1.16 En plus du financement extérieur insuffisant, les programmes nationaux de réduction de pauvreté ou de développement pâtissent du manque de stabilité des ressources financières internes. En effet, le budget national repose à 80% sur les ressources pétrolières sujettes à la volatilité des prix. En 2009, lorsque les cours mondiaux se sont effondrés, il a fallu recourir aux avances statutaires de la BEAC et des partenaires bilatéraux pour combler le déficit de financement. Le risque de retournement de situation sur les marchés mondiaux est constant, et la suppression du recours aux avances statutaires devrait appeler une politique budgétaire prudente moyennant la constitution d'épargnes de sécurité. Les recettes hors pétrole, qui représentent 13% du PIB, ne permettent au mieux que de couvrir la masse salariale, et ne peuvent constituer un bouclier contre les chocs pétroliers. La faible pression fiscale, qui se situe à près de 8%, est en retrait de dix points par rapport à la norme CEMAC, et devrait appeler des réformes profondes en vue d'une mobilisation de ressources hors pétrole plus importante.

1.17 Du côté des dépenses budgétaires, des contraintes et défis subsistent et entravent l'efficacité et la qualité des dépenses. Selon le rapport de l'article IV du FMI de 2012 portant sur l'exercice 2011 « La gestion déficiente de la trésorerie et l'utilisation répétée de procédures de dépenses d'urgence ont entraîné des dépassements budgétaires. La réforme de la gestion des finances publiques s'est arrêtée. Les subventions aux entreprises publiques se sont fortement accrues et le cadre réglementaire des entreprises publiques laisse encore à désirer. » Des efforts ont été consentis, à savoir la suppression de la subvention aux entreprises (Cimenterie de Baoré, Raffinerie de Djermaya), mais restent insuffisants. La généralisation des marchés par appel d'offre, la mise en œuvre effective d'un plan de trésorerie et la simplification et le suivi strict des procédures des dépenses permettraient de faire des économies en vue de financer le programme ambitieux d'investissement mis en place par les plus hautes autorités. Les politiques budgétaires devraient s'inscrire dans une logique de durabilité, malgré une politique volontariste de construction des

infrastructures.

1.18 La politique d'investissement public a été renforcée après les événements de février 2008. En effet, les investissements sur ressources internes, qui étaient de 6,6% du PIB en 2008, ont atteint 11,8% du PIB en 2012⁵. Cette augmentation rapide des dépenses d'investissement sur ressources internes s'explique par la volonté manifeste des autorités tchadiennes de restaurer les infrastructures endommagées au cours des malheureux événements, mais également de rattraper le retard accusé par le Tchad en matière d'infrastructures.

1.19 Si ce souhait de rattrapage est légitime, il suscite quelques préoccupations au niveau de sa mise en œuvre. En effet, le taux des marchés publics passés de gré à gré avait atteint 85% en volume en 2009. Même si ce taux se situe actuellement autour de 45% en volume, il demeure important en valeur (82%). Cette situation entraîne des coûts élevés de réalisation des ouvrages, pour une qualité inférieure aux attentes. Cette politique volontariste présente également un risque d'endettement important et peut se révéler non soutenable car reposant sur des ressources instables. L'exemple de l'exécution budgétaire de 2009, évoqué dans le paragraphe 1.17, en est une parfaite illustration. Il est urgent que les réformes des marchés publics annoncées et la décision du Gouvernement de ne plus recourir aux marchés de gré à gré soient suivis de faits, afin de permettre au pays de tirer le meilleur parti de sa politique d'investissement.

Balance de paiements et taux de change

1.20 Le secteur extérieur du Tchad présente un solde positif depuis 2000 en-dehors des années 2001, 2003, 2009 et 2012. Cette situation montre que le Tchad entretient une relation bénéfique avec le reste du monde. Ce profit est soutenu par le compte des capitaux et des opérations financières, qui dépend grandement des transferts en capital et des investissements directs étrangers (IDE). Le compte courant de la balance de paiement dégage un solde négatif depuis les années 2000, compte tenu de la facture élevée payée par le Tchad pour les services reçus et du rapatriement des bénéficiaires des entreprises aux capitaux extérieurs. La balance commerciale hors pétrole est déficitaire, traduisant la non-compétitivité des produits d'exportation. Le taux de change de la monnaie est strictement fonction de celui de l'Euro.

Gouvernance

1.21 Après l'avènement de la démocratie en 1990, les bases de la bonne gouvernance ont été véritablement posées en 1993 par la Conférence nationale souveraine. Cette grande conférence de réconciliation nationale a réuni les forces vives du pays (les partis politiques, les associations de la société civile, les corps de l'Etat, les autorités traditionnelles et religieuses, les représentants du monde rural et les personnes ressources), qui ont tenté d'exorciser les démons de violence et de la destruction qui ont sévis dans le pays de Toumaï. Après diverses actions menées pour mettre en place une nation démocratique et de droit, c'est en 2002 qu'une première stratégie de bonne gouvernance a vu le jour. Cette stratégie tente de faire le tour de tous les secteurs en identifiant les forces et faiblesses avant de définir les objectifs et le plan d'action de la Stratégie nationale de bonne gouvernance (MEPCI 2002).

1.22 L'objectif global poursuivi par cette stratégie est d'améliorer la gestion des affaires

⁵ Statistiques des TOFE 2012 calculées par les services du FMI.

publiques, se déclinant en quatre objectifs spécifiques :

- Poursuivre la réforme administrative (réforme de la fonction publique, réforme judiciaire et décentralisation) ;
- Améliorer la gestion des secteurs prioritaires ;
- Renforcer le partenariat avec les organisations de la société civile ; et
- Améliorer la sécurité des biens et des personnes.

Ces objectifs ont été mis en œuvre à travers un plan d'action structuré en cinq axes, comme suit :

1.23 Axe 1 : assainissement des finances publiques. L'assainissement des finances publiques a deux composantes : l'assainissement budgétaire et les marchés publics. L'assainissement budgétaire a concerné à la fois les recettes et les dépenses. Il vise une plus grande mobilisation des recettes au profit de l'Etat, en minimisant les pertes et fuites de ressources. La mise en place du logiciel SYDONIA dans plusieurs postes de douane a servi à cet effet, et devra être étendue à toutes les régions (voir 11.93 et 11.94). Au niveau des impôts, l'identification fiscale des entreprises en exercice au Tchad est une réalité permettant un suivi des contribuables.

1.24 L'informatisation du circuit des dépenses constitue une avancée notable, même si actuellement elle ne couvre que trois des quatre phases de dépenses. Les efforts sont en cours pour permettre la couverture complète du circuit des dépenses par l'informatisation du Trésor. La mise en phase du SYGASPE – la plate-forme pour la gestion des salaires – et le recensement biométrique des agents de l'État s'inscrivent dans la modernisation des finances publiques. Les réformes entreprises dans la loi organique relative à la loi des dépenses apporteront des éléments de base pour une modernisation des finances publiques, tout en les intégrant dans les normes communes de la CEMAC. L'un des défis majeurs de l'assainissement budgétaire reste la pratique actuelle de l'Assemblée nationale d'édicter des lois et règlements concernant des dépenses après la clôture des exercices budgétaires.

1.25 S'agissant des marchés publics, des efforts ont été déployés mais restent insuffisants. L'existence d'un organe de régulation des marchés publics est une bonne chose, mais la mobilité des responsables qui l'animent ne permet pas un suivi adéquat des activités. La concurrence qui devrait être au cœur des appels d'offre reste un vœu pieux au regard des proportions importantes des marchés accordés de gré à gré. Les efforts à poursuivre viseraient :

- Un appui technique et financier et en matière de formation aux autorités qui contractent des marchés ;
- L'application généralisée des procédures existantes, limitant fortement le nombre d'exceptions justifiées ;
- Des audits fréquents des marchés et des institutions en charge des marchés publics ;
- Des sanctions administratives, et éventuellement des poursuites en justice, en cas d'infraction au code des marchés publics ; et
- Si nécessaire, des réformes supplémentaires au code des marchés publics.

1.26 Axe 2 : gestion des secteurs prioritaires. Les secteurs prioritaires adoptés par l'État tchadien sont nombreux et variés. Dans la stratégie nationale de bonne gouvernance, ce sont les secteurs santé-affaires sociales, l'éducation, les infrastructures et le développement rural qui ont été retenus pour des actions plus ciblées. En guise d'exemple, nous nous concentrons sur la santé et les affaires sociales ainsi que sur l'éducation.

1.27 Santé et affaires sociales. L'objectif de gouvernance poursuivi par cet axe est d'assurer aux populations l'accès aux services de base de qualité. L'atteinte de cet objectif ne peut être possible sans la couverture adéquate des populations en centres de santé fonctionnels dotés de ressources humaines de qualité. Ces préalables, accompagnés de la disponibilité des médicaments et des consommables, de la poursuite et du développement des efforts pour augmenter le taux de fréquentation des centres de santé, permettraient de faire de progrès en matière de santé et d'endiguer et d'éradiquer les maladies endémo-épidémiques qui aggravent la situation déjà précaire des ménages tchadiens. La couverture en centres de santé s'est améliorée d'une manière substantielle, mais l'accès à un personnel de qualité et aux médicaments reste une préoccupation majeure pour la population. La persistance d'un état de santé très préoccupant – en 2010, le taux de mortalité infanto-juvénile s'élevait à 190/1.000, et le taux de mortalité maternelle de 1.200/100.000) montre que le défi à relever reste encore très important.

1.28 Education. Dans le domaine de l'éducation, les deux objectifs poursuivis sont d'arriver à une éducation primaire universelle de qualité et de revitaliser l'enseignement technique et la formation professionnelle en augmentant, améliorant et diversifiant l'offre en fonction des besoins du marché. L'offre en matière d'éducation a connu une augmentation significative justifiant une allocation budgétaire de plus en plus grande. La situation alarmante sur le plan des performances – le taux d'achèvement du primaire ne dépassera pas 57% d'ici à 2015, et le taux de réussite au baccalauréat en 2013 est estimé à 6,7% – montrent que les investissements colossaux et les allocations budgétaires importantes ne produisent pas encore les résultats escomptés. Les objectifs de gouvernance ainsi attendus sont loin d'être atteints.

1.29 Axe 3 : poursuivre les réformes administratives. Ces réformes ont pour objectif d'instaurer de bonnes pratiques de gestion dans le secteur public : réorganiser les ministères, simplifier les procédures, améliorer les mécanismes de contrôle de gestion et décentraliser les structures. Les résultats de cette réforme devraient être de disposer d'une administration et d'agences publiques dotées de dirigeants et de cadres compétents et stables, la création de postes et un système de sélection du personnel selon des critères objectifs, des plans financiers pluriannuels et des budgets prévisibles et approuvés bien avant le début de l'année fiscale, et des plans de formation et de perfectionnement des agents de l'État qui sont adéquats. La réforme budgétaire est assez avancée (voir 1.23 et 1.24), et les bases pour une gestion moderne de la fonction publique ont été créées il y a une décennie. Mais dans la pratique, ces réformes de gestion n'en sont encore qu'à leur début, comme le montre l'exemple du Ministère du Commerce et de l'Industrie (voir 3.20 à 3.23).

1.30 En matière de décentralisation, les efforts sont conséquents. En effet, après avoir franchi plusieurs étapes du processus de décentralisation, parmi lesquelles la rédaction d'un plan directeur de la décentralisation et d'une lettre de politique générale ainsi qu'un découpage administratif effectif, le Tchad a organisé ses premières élections communales en 2012 dans 42 communes importantes sur 283. Si la décentralisation est l'une des priorités du gouvernement tchadien, sa mise en œuvre ne va pas sans problèmes : un faible financement mis à la disposition des communes et du Ministère respectif, un manque de coordination de l'action gouvernementale pour intégrer la décentralisation dans chaque ministère, une faible mise en œuvre de la législation à la discrétion du Gouvernement, et un blocage des services déconcentrés de l'État, qui voit dans la décentralisation une perte de ses prérogatives. La mise en place des institutions décentralisées se poursuivra par les élections départementales et régionales courant 2014.

1.31 Axe 4 : renforcement des partenariats publics-privés. Les partenariats avec des associations de la société civile ne sont pas encore une réalité, en dépit du fait que ces associations prolifèrent dans des domaines comme les communications, les droits de l'homme, le genre et la protection de l'enfance, et la médiation nationale. Leur efficacité n'est pas encore au niveau des organisations de la société civile pendant les premières années de la démocratie au Tchad. Ainsi, on assiste parfois à des luttes intestines. Des efforts sont en cours afin de raviver le partenariat avec les entreprises privées. Le chapitre 4 mentionne à ce sujet le nouveau dialogue sur les revendications du patronat tchadien (CNPT) dans les paragraphes 4.29 à 4.31. Les experts de l'EDIC II recommandent également un nouveau partenariat concernant la formation du personnel d'entreprises (voir 4.114) et une relance du forum de dialogue FODEP (voir 4.124). Plusieurs dimensions de cet axe doivent donc être explorées, compte tenu des effets bénéfiques qu'elles peuvent produire.

1.32 Axe 5 : amélioration de la sécurité des personnes et des biens. La sécurité des personnes et des biens reste un défi pour le gouvernement tchadien. Malgré des progrès notables dans la professionnalisation de l'armée et des forces de sécurité, on déplore encore des cas d'assassinat ayant pour cause l'appropriation des biens matériels et financiers des victimes, et des cas de vols à main armée qui sont imputables aux bandits de grands chemins. Il faut noter cependant qu'un effort considérable est fait dans le sens de la professionnalisation de l'armée. En effet, après les états généraux des armées, un processus de démobilisation et de réinsertion a été mené, qui permet une maîtrise de l'effectif. Ainsi, le Tchad dispose actuellement de forces armées bien formées, qui apportent leur pierre à la stabilisation de la région et une force de police en continuelle restructuration. Des efforts doivent continuer à être déployés par la police nationale en vue de venir à bout des malfrats qui empêchent les citoyens de mener une vie paisible.

Objectifs du Millénaire pour le développement et sécurité alimentaire

1.33 Trois années avant la date d'échéance des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), le Tchad a encore des défis importants à relever pour accélérer les progrès vers l'atteinte des cibles, malgré un certain nombre d'avancées enregistrées par le pays. En effet, des progrès importants ont été réalisés en matière d'éducation, de scolarisation des filles, de lutte contre le VIH et SIDA, et d'accès à l'eau potable et aux technologies d'information et de communication (TIC).

1.34 Toutefois, en matière de santé infantile et maternelle, de création d'emplois, d'élimination de l'extrême pauvreté et de la faim, et de protection de l'environnement, les indicateurs disponibles montrent qu'il est peu probable que les cibles visées en 2000 soient atteintes en 2015, à politiques inchangées. Les efforts accomplis mettent le pays en position d'atteindre certaines cibles, à condition que les stratégies soient adaptées et affinées, et que leur mise en œuvre soit effective. Les cibles qui ne pourront pas être atteintes invitent à revoir dans l'urgence les stratégies et à canaliser des ressources vers les secteurs clé les plus défavorisés de manière à s'approcher des objectifs en 2015. Le tableau 1.1 ci-dessous résume la situation des OMD au Tchad et la probabilité de les atteindre :

Tableau 1.1 – Situation des OMD au Tchad

| CIBLES | Niveau en 1990 | Niveaux récents | Objectif Cible en 2015 | Probabilité de réalisation en 2015 |
|--|---|--|------------------------------------|--|
| 1. 1.1 Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à 1 dollar par jour | 53 % | 2011 : 46,7 % 2003 : 55% | 27,5 % | Difficile |
| 1.2 Fournir un emploi productif et décent à tous, y compris les femmes et les jeunes. | nd | 2003-2004 : 2% | 100% | Difficile |
| 1.3 Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim. Indicateur du taux d'insuffisance pondérale des enfants de moins de cinq ans | 42 % | 2010 : 30% (rapport MICS) | 21 % | Possible |
| 2. D'ici à 2015, donner à tous les enfants garçons et filles, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires. | nd | 2009 : 38% | 100% | Difficile |
| 3. Eliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaires et secondaires d'ici à 2005 si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard. | Enseignement Primaire : 0,41 | Primaire/2009 : 0,7 Secondaire/2008 : 0,3 Universitaire/2008: 0,15 | Enseignement Primaire : 1 | Possible pour le Primaire Difficile pour le collège et l'université |
| 4. Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015 le taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans | 201‰ (OMD) | 2008 :209‰ (OMS) 2010 :180‰ (MICS, 2010) | 67‰ | Difficile |
| 5. Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle | 820 (pour 100000) | 827 pour 100 000 naissances vivantes en 1997 1084 en 2010 (MICS) | 205 (pour 100000) | Difficile |
| 6. Combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies 6.1. D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/SIDA et commencer à inverser la tendance actuelle | nd | 2005 : 7 % 2010 : 3,3% (OMS) | 0,5% | Possible |
| 6.2. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres maladies et avoir commencé à inverser la tendance actuelle | Paludisme : Prévalence : 12 % en 1990(PNLP) Tuberculose:nd | Paludisme : Prévalence: 22% en 2005 (DSIS) Tuberculose : 5% (2005) 6% (2007) | Palu ; 15% Tuberculose : 3% | Possible |
| 7. Assurer un environnement durable 7.1. Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. | nd | nd | nd | Difficile |
| 7.2. Réduire d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable salubre et à un système d'assainissement | 19% (accès à l'eau potable) | 2011 :46% | 60% | Possible pour l'eau Difficile pour l'assainissement |
| 7.3 Réussir, d'ici 2020, à améliorer sensiblement les conditions de vie d'au moins 100 millions d'habitants des taudis | nd | 90% des ménages vivent dans les habitations construites en matériaux traditionnels (RGPH.1) 71,8% des ménages vivent dans les habitations | nd | Difficile |

| | | construites en matériaux traditionnels en 2009 (RGPH.2) | | |
|---|----|---|---|----------|
| 8. Instaurer un partenariat mondial pour le développement. 8.1 Ensemble avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous. | nd | Taux de pénétration de la téléphonie : 3,7% (2005) (MPTIC) 31,1% (2011) (MPTIC) Taux de pénétration de l'Internet : 0,04% (2005) (MPTIC) 4,7% (2011) (MPTIC) | - | Possible |

Source : PND 2013.

1.35 La pauvreté au Tchad est encore élevée aussi bien au plan monétaire, qu'en termes de satisfaction des besoins de base. En effet, l'Enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad (INSEED 2011) indique qu'environ la moitié de la population (46,7%), vit dans un état de pauvreté monétaire extrême, avec un seuil journalier de dépenses de consommation égal à 652 FCFA, contre 55% en 2003 avec un écart considérable, entre milieu urbain et milieu rural: 25% contre 59%⁶. La pauvreté est fortement liée au niveau d'instruction, à l'activité économique, au secteur d'activité du chef de ménage et à son milieu de résidence. La grande majorité de la population tchadienne vit en milieu rural, est faiblement scolarisée et n'a pas accès aux emplois du secteur moderne. Il ressort du dernier profil de pauvreté de 2009 que les indicateurs en matière de revenus, d'éducation, de santé, et de malnutrition sont tous largement plus défavorables dans les zones rurales où vit environ 80% de la population tchadienne.

1.36 D'un point de vue dynamique, la pauvreté a régressé dans toutes les régions du Tchad de 2003 à 2011, à l'exception des régions du Logone occidental (où l'incidence est passée de 57,6% à 66,4%) et de la Tandjilé (de 62,1% à 65,3%). La capitale N'Djamena a enregistré une forte baisse de la pauvreté, l'incidence y passant de 20,8% en 2003 à 11% en 2011.

1.37 La forte croissance démographique observée au cours de ces dernières années a conduit à une progression importante du nombre de jeunes recherchant un emploi. En 2010, la population en âge de travailler, c'est-à-dire comprise dans la tranche d'âge des 15-65 ans, représentait 5.288 millions de personnes, soit 46,2% de la population totale. Actuellement, environ 170.000 jeunes arrivent chaque année sur le marché du travail, sans que les possibilités d'emplois décents ne s'améliorent significativement. Seulement 1,3% de la population active se trouve dans le secteur formel. Les emplois sont plutôt créés dans le secteur informel, mais ces emplois sont précaires, et leurs revenus sont faibles et irréguliers (Gouvernement du Tchad et PNUD 2012, p.27).

1.38 La diminution de moitié de la population qui souffre de la faim en 2015 (OMD 1) bute sur la grande pauvreté qui caractérise le monde rural et sur la forte dépendance de la production céréalière de la pluviométrie. Le Tchad a accordé une attention toute particulière à la promotion du secteur agricole et rural pour son développement économique et social depuis son indépendance. Cependant, de 1960 à 2010, en dépit des progrès enregistrés au cours de la dernière décennie, des politiques et stratégies du secteur rural ont été mises en œuvre sans suffisamment promouvoir

⁶ Les estimations internationales donnent pour le Tchad en 2003 un pourcentage de personnes vivant avec moins de 1,25 dollars PPA par jour (situation dite d'extrême pauvreté en 2008) un peu plus élevé : 62%, et elles suggèrent que plus de quatre Tchadiens sur cinq (83%) vivaient alors avec moins de 2,00 dollars PPA par jour (PND 2013, p.31).

l'autosuffisance alimentaire en augmentant la productivité de la production familiale. Les indicateurs de malnutrition demeurent élevés et ne régressent guère. Les zones situées dans le Sahel sont les plus affectées par la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Dans le cadre du PND 2013-2015, le gouvernement a adopté un cadre d'accélération des OMD visant tout particulièrement des améliorations sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle (Gouvernement du Tchad et PNUD 2012) d'ici à 2015.

1.39 La promotion de l'éducation primaire pour tous en 2015 (OMD 2) a connu des résultats beaucoup plus satisfaisants : le taux brut de scolarisation est en effet passé de 32% en 1993 à 91% en 2010/2011, dont 107% pour les garçons et 80% pour les filles (MEN 2012). La forte mobilisation du Gouvernement et des partenaires au cours de ces dernières années en faveur de l'éducation explique largement ces résultats, c'est-à-dire une multiplication par cinq depuis 1960. Toutefois, le taux net de scolarisation primaire, même s'il s'accroît de manière continue, ne s'élève qu'à 53% en 2009 (62% pour les garçons et 44% pour les filles). A ce rythme, il sera très éloigné de la cible de 100% en 2015. De manière spécifique, l'éducation des filles a été posée comme priorité dans la réalisation du mandat social du Chef de l'État. A ce jour, on observe un rééquilibrage sensible du taux de scolarisation de ces dernières par rapport à celui des garçons.

1.40 Toujours dans le registre de l'éducation, malgré les progrès remarquables accomplis depuis l'indépendance, les deux tiers des Tchadiens ne savaient toujours pas lire et écrire en 2009. Le pourcentage de la population adulte (15 ans et plus) sachant lire et écrire est passé de 11% en 1993 à 34% en 2009. Chez les jeunes de 15 à 24 ans, 46% savaient lire et écrire en 2009, contre 17% en 1993, ce qui constitue un net progrès, mais qui reste insuffisant. Les taux d'analphabétisme sont toujours élevés en dépit des efforts consentis. 86% des femmes et 69% des hommes sont analphabètes. Les principales causes en sont la non scolarisation d'un grand nombre d'enfants au cours des quinze dernières années, le faible taux d'achèvement ainsi que la forte croissance démographique engendrant un nombre élevé de population scolarisable.

1.41 En ce qui concerne la promotion de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes (OMD 3), des progrès importants ont été réalisés en vue d'assurer la parité filles/garçons dans l'accès à l'enseignement primaire : l'indice de parité était de 0,41 en 1990 ; il est de 0,70 en 2009. La poursuite résolue des stratégies engagées et le ciblage des zones et couches sociales les plus défavorisées devraient permettre d'atteindre la parité dans le primaire en 2015. La situation dans l'enseignement secondaire et supérieur est beaucoup plus défavorable, et la parité ne sera très probablement pas réalisée en 2015.

1.42 L'accès des femmes aux responsabilités politiques a progressé au niveau de l'Assemblée nationale et du Gouvernement, mais les femmes restent très minoritaires dans le monde politique. Il en va de même dans le monde économique, où la situation moyenne de la femme rurale est marquée par la pauvreté. La reconnaissance des droits des femmes et la lutte contre la violence dont elles sont victimes connaissent des progrès. La prise de conscience dans la société progresse, mais les moyens d'action restent très limités.

1.43 Les OMD 4, 5 et 6 sont liés au domaine de la santé. Les deux premiers se réfèrent à la santé infanto-juvénile et à la mortalité maternelle. Force est de constater que, dans ces deux domaines, la situation du Tchad est durablement insatisfaisante. Le pays est moins bien situé que la plupart des pays d'Afrique sub-saharienne, et les tendances observables ne sont pas favorables. C'est à propos de ces deux objectifs que les défis les plus importants sont à relever. La prévalence de la

contraception est la plus faible d'Afrique sub-saharienne, le taux de fécondité est supérieur à 6, et la fécondité des adolescentes est élevée. Cette situation contribue à accroître les risques de détérioration de la santé des mères et des enfants. Les inégalités par rapport à la santé sont fortes, dans la mesure où les femmes et les enfants des milieux ruraux sont très désavantagés par rapport aux populations urbaines.

1.44 L'OMD 6 relatif au VIH et SIDA et aux autres grandes maladies (paludisme et tuberculose) se situe sur une trajectoire plus favorable, avec une forte progression du taux de traitement aux antirétroviraux des malades du VIH et SIDA : 10% en 2006; 49% en 2009. Des plans de lutte contre ces maladies (VIH et SIDA, paludisme, tuberculose) ont été élaborés, et bénéficient d'importants concours financiers de la communauté internationale, surtout du Fonds Mondial⁷, et d'un début de mobilisation financière de la partie nationale. Il est donc raisonnable de penser que l'OMD 6 pourra être atteint en 2015.

1.45 Les données du Ministère de la Santé Publique montrent une amélioration continue de la proportion des femmes enceintes bénéficiant de la consultation prénatale (12% en 2001 et 26% en 2006) ; une forte baisse des accouchements assistés par du personnel qualifié: 39% en 2008 contre 22,33% en 2010. Par ailleurs, les consultations postnatales ne touchaient que 4% des mères en 2004 (seule donnée disponible). Ces taux révèlent qu'une forte majorité des femmes tchadiennes ne bénéficient pas des mesures de prévention les plus efficaces pour réduire la mortalité maternelle.

1.46 Dans le domaine de l'accès à l'eau potable (OMD 7), en dépit des progrès importants réalisés par les autorités, portant le taux de 21% en 2000 à 46% en 2011, le secteur continue à pâtir de nombreux goulots d'étranglement : insuffisance et faible entretien des ouvrages, vétusté du réseau, et qualité de l'eau sujette à caution. Toutefois, en projection de tendance, il y a des fortes chances de pouvoir atteindre la cible en 2015. En matière d'hygiène et assainissement, les résultats atteints sont faibles. Le deuxième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (MEPCI 2009) montre que la plus grande proportion des unités d'habitation au Tchad (73,8%) et de la population (73,5%) utilise la nature comme lieu d'aisance. Il en résulte de nombreux cas de maladies diarrhéiques d'origine parasitaire qui sont à l'origine d'une forte mortalité infantile. Actuellement, le taux d'accès à l'assainissement de référence qui était de 7% en 2000, est passé à 12% en 2010. Ainsi l'atteinte du taux de 35% des OMD en 2015, sera difficile, tant l'écart à combler est important.

1.47 Ainsi, relativement à l'OMD 7, si la cible relative à l'accès à l'eau potable est sur une trajectoire favorable, il n'en est pas de même en matière d'assainissement, où les progrès sont très réduits et les besoins considérables. La pression de l'utilisation du bois comme source d'énergie a des effets dévastateurs sur la couverture végétale et l'érosion. La situation globale des variables environnementales est défavorable, et très peu d'initiatives sont prises en la matière.

1.48 En matière de partenariat (OMD 8), le Tchad ne bénéficie pas des allègements de la dette prévus par l'initiative PPT (pays pauvres très endettés) et IADM (Glennegles), faute d'un accord avec le FMI (voir 1.4). Un tel accord dépend, selon le Fonds, de progrès à réaliser dans la gestion des finances publiques, notamment dans les dépenses dont le niveau est jugé insoutenable. Selon le FMI, cela tient pour l'essentiel au niveau élevé des dépenses liées à la sécurité, des dépenses extrabudgétaires et plus récemment d'un prêt chinois allant dans une logique contraire à

⁷ Il s'agit du Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme.

l'allègement de la dette tel que stipulé par l'IPPTE.

1.49 Au titre de l'OMD 8, on note enfin que le pays a réalisé des progrès spectaculaires dans l'utilisation des technologies de communication. Le Tchad est passé en effet de 4.850 abonnés au téléphone en 1990 à 2.960.000 en 2010. Le taux de pénétration du téléphone portable était de 2,75% en 2005 et de 25% en 2010. Des initiatives sont à l'étude pour raccorder le Tchad aux réseaux internationaux de fibres optiques afin d'améliorer l'inclusion numérique du Tchad (voir chapitre 9 de ce rapport).

1.50 En dépit des difficultés à atteindre les cibles OMD, et en particulier l'OMD 1 sur la pauvreté et la faim, le Tchad ne manque pas d'atouts et d'opportunités pour transformer son économie et intégrer son commerce dans le circuit mondial en tirant profit de ses avantages comparatifs. Cependant, le pays ne pourra amorcer un développement durable et inclusif sans agir sur son levier le plus important, qui est la rentabilisation du secteur pétrolier, pour atteindre les cibles OMD en 2015 ou s'en approcher. En d'autres termes, le pays gagnerait à renforcer le développement des secteurs clés de l'économie hors pétrole, en mettant en place des stratégies adéquates d'investissements basées sur l'exploitation rationnelle des ressources pétrolières, afin de transformer l'économie nationale de manière structurelle et profonde.

1.51 La nouvelle dynamique en faveur de la réalisation des OMD vise à transformer la situation des populations les plus pauvres et à en faire les principaux bénéficiaires du processus de croissance. Les filières productives porteuses doivent permettre d'intégrer progressivement et directement les populations les plus démunies. La croissance favorable aux pauvres suppose que l'on accorde une grande priorité à la création des emplois et à l'accroissement du pouvoir d'achat de tous les groupes socioéconomiques.

Conclusions

1.52 L'évolution récente et les perspectives de l'économie tchadienne ont été analysées ci-dessus à travers les prismes des indicateurs macroéconomiques, des questions de la gouvernance et de la situation des objectifs du Millénaire pour le développement à l'horizon 2015.

1.53 En termes macroéconomiques, la situation actuelle du Tchad est tributaire d'une longue période d'instabilité politico-militaire qui a freiné son développement. L'évolution de son économie est liée également aux caprices de la nature, compte tenu du fait qu'elle repose en grande partie sur le secteur primaire en l'occurrence agro-pastoral. L'avènement des ressources pétrolières en 2003 est une réelle opportunité qui permet la mise en œuvre d'une politique d'investissement volontariste. L'exploitation du pétrole a apporté également une révolution dans la configuration de l'économie. On note également une émergence du secteur tertiaire soutenu par le commerce. La politique budgétaire menée aux cours de ces dernières années est appréciée des institutions de Bretton Woods, permettant une reprise de programme avec le Fonds monétaire international. Ces efforts ne sont pas encore suffisants pour améliorer le classement du Tchad selon les indicateurs socio-économiques suivis par les organisations internationales.

1.54 En matière de gouvernance, des efforts sont déployés mais restent insuffisants. La mise en place d'une stratégie nationale de bonne gouvernance en est une illustration : les résultats de sa mise en œuvre sont minces. On note une avancée dans le domaine de l'assainissement des finances publiques. En revanche, au niveau de la gestion des secteurs prioritaires, de la réforme de l'administration publique, du renforcement de partenariat Etat-société civile et secteur privé, et de

l'amélioration de la sécurité des personnes et des biens, des défis majeurs persistent. Les efforts doivent être poursuivis dans les domaines suivants :

- L'informatisation de la chaîne des dépenses ;
- La mise en place d'un système de suivi des dépenses d'éducation jusqu'à destination (SSDD) ;
- La publication trimestrielle du bulletin des marchés publics ;
- La mise en œuvre des programmes et actions retenus dans le PND, en se concentrant sur la gestion des finances publiques ; le Code des marchés publics ; la transparence des industries extractives ; la capacité de gestion des collectivités locales ; la réforme du secteur sécurité et démobilisation ; la réforme de la justice ; et la coordination de l'aide au développement.

1.55 S'agissant des objectifs du Millénaire pour le développement, le Tchad a encore des défis importants à relever pour accélérer les progrès vers l'atteinte des cibles, malgré un certain nombre d'avancées enregistrées par le pays. En effet, des progrès importants ont été réalisés en matière d'éducation, de scolarisation des filles, de lutte contre le VIH et SIDA, d'accès à l'eau potable et aux technologies d'information et de communication. Mais en matière de santé infantile et maternelle, de création d'emplois, d'élimination de l'extrême pauvreté et de la faim, de protection de l'environnement, les indicateurs disponibles montrent qu'il est peu probable que les cibles visées en 2000 soient atteintes en 2015, à politiques inchangées. Les efforts accomplis mettent le pays en position d'atteindre certaines cibles, à condition que les stratégies soient adaptées et affinées, et que leur mise en œuvre soit effective.

Ouvrages de référence

Banque mondiale 2012, Doing Business: Entreprendre dans un monde plus transparent.

<http://français.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB12-French.pdf> , Accédé le 17/08/2013.

Banque mondiale 2013, Doing Business: des réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises.

<http://français.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB13-Overview-French.pdf>. Accédé le 17/08/2013.

Fiche technique : Allègement de la dette au titre de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés.

<http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/hipcf.htm>. Accédé le 19/08/2013.

Fonds monétaire international 2012, Rapport des consultations au titre de l'article IV du FMI.

Ghana Center for Democratic Development 2011, The 2011 Ibrahim index on African governance (IIAG) rankings: some issues for analysis and discussions, Briefing paper, Volume 10, Number 3, novembre 2011.

<http://www.isn.ethz.ch/Digital-Library/Publications/Detail/?ots591=0c54e3b3-1e9c-be1e-2c24-a6a8c7060233&lng=en&id=154556>. Accédé le 17/08/2013

Gouvernement du Tchad et PNUD 2012, Tchad. Cadre d'Accélération des OMD : Sécurité alimentaire et nutritionnelle, décembre 2012.

Guengant, Jean-Pierre et M. Manasset Guealbaye 2012, Population, développement et R dividende démographique au Tchad : Replacer la population au centre des trajectoires de développement, Agence française de développement et l'Institut de recherche pour le développement, 2012.

Indice Ibrahim de la Gouvernance Africaine (IIAG) 2012, <http://www.moibrahimfoundation.org/fr/interactives/>. Accédé le 17/08/2013.

Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques (INSEED) 2004. Enquête démographique et de santé 2004, N'Djamena.

Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques (INSEED) 2011, Rapport de l'Enquête Consommation et secteur Informel au Tchad (ECOSIT3).

MEN 2012, Annuaire statistique 2010/2011, Ministère de l'Éducation Nationale.

Ministère de l'Économie et du Plan/INSEED 2009, Deuxième Recensement général de la population et de l'habitat, N'Djamena.

Ministère du Plan, du développement et de la coopération 2002. Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance, N'Djamena.

OCMP 2010, Rapport annuel de l'Office de contrôle des marchés publics.

PND 2013, Plan National de Développement 2013-2015, Ministère de l'économie, du plan et de la coopération internationale 2013, N'Djamena.

PNUD 2013. Le Rapport sur le développement humain, « L'essor du Sud : le progrès humain dans un monde diversifié ». http://www.notre-planete.info/actualites/actu_3691_IDH_2013_Sud.php, Accédé le 17/08/2013

Transparency International 2012, Corruption Perception index 2012.

<http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>. Accédé le 17/08/2013

2. Résultats du commerce extérieur et options de diversification des exportations

Introduction

2.1 Le présent chapitre procède à une analyse de la performance économique des exportations pour le Tchad. Les outils d'analyse sont de diverses origines et ont été rassemblés récemment par des experts de la Banque mondiale dans un manuel (Reis et Farole 2012). L'analyse mène à la conclusion générale suivante : la diversification de la production et des exportations est fondamentale pour la réduction de la pauvreté au Tchad. Par conséquent, le Gouvernement tchadien devrait considérer le commerce extérieur comme un chantier majeur de son développement, en poursuivant des réformes ambitieuses. L'EDIC II fait des propositions concrètes dans ce sens dans les différents chapitres du rapport.

2.2 Cette analyse comporte toutefois malheureusement un point faible d'importance : Il est basé sur les statistiques du commerce extérieur du Tchad. Comme dans beaucoup de pays africains, le commerce avec les pays voisins, qui concerne surtout le secteur agropastoral, est en grande majorité informel, et ne laisse donc pas de traces dans les statistiques. Dans le cas du Tchad, on estime que le commerce enregistré ne représenterait que 16% du commerce agropastoral (voir encadré 2.1). C'est bien pour cette raison que dans les chapitres 14 à 16, consacrés à l'agriculture, l'élevage et la pêche, nous avons fait des estimations du commerce informel. Dans le chapitre 3, nous proposons de mener à bien une réforme des statistiques du commerce extérieur qui comblerait ce trou fatidique. Il convient donc de lire ce chapitre en gardant ces réserves à l'esprit, à l'exception de l'analyse des options de diversification qui ne repose pas sur l'utilisation de séries historiques de statistiques tchadiennes.

2.3 Après avoir examiné la performance actuelle du commerce extérieur, nous analyserons les options de diversification des exportations du pays sur la base d'outils qui identifient des produits ayant un potentiel intéressant.

Encadré 2.1 - L'importance du commerce informel

En Afrique centrale, une part très importante du commerce entre pays voisins échappe au contrôle des douanes. Il s'agit surtout de produits agricoles, de l'élevage et de la pêche. Pour le Tchad, ceci est surtout le cas de marchandises échangées avec le Cameroun, le Nigéria, et la RCA. Un rapport de l'ECA estime que seulement 16% du commerce agricole du Tchad (en volume) est officiel et donc inscrit dans les statistiques du commerce extérieur. Il y a deux formes de commerce informel : soit la marchandise n'est pas présentée à la douane, soit une fraction de la valeur est indiquée à la douane afin de payer moins de droits et taxes (sous-facturation). Dans le dernier cas, normalement, un pot-de-vin est payé au douanier. Ceci rend peu fiables les statistiques du commerce extérieur du Tchad. S'il s'agit d'exportations majeures, comme c'est le cas du bétail exporté au Nigéria, on peut trouver des traces dans la balance de paiements calculée par la BEAC. Dans les autres cas, le seul remède serait de faire des enquêtes fréquentes sur les marchés et à la douane, en parlant aux commerçants ou aux intermédiaires. C'est pourquoi, dans le chapitre 3, nous proposons d'améliorer les statistiques douanières grâce à un projet spécifique.

Source : ONU-CEA 2013.

La diversification des exportations est un impératif

La diversification des exportations est essentielle pour la réduction de la pauvreté

2.4 La population du Tchad (11 millions d'habitants) en fait le deuxième pays de la CEMAC. Cette

population, répartie sur un immense territoire (8 habitants/km²), attend des progrès sur le plan de l'élévation de son niveau de vie et de l'éradication de la pauvreté. L'indice de développement humain du pays reste en effet le plus bas de la région, et se situe bien en-dessous de la moyenne africaine. La progression de cet indice au cours des prochaines années sera l'une des meilleures mesures de l'impact des politiques commerciales adoptées par le pays.

2.5 Si l'on compare la taille de l'économie tchadienne à celle de ses voisins, le produit intérieur brut (PIB) du Tchad est l'avant-dernier de la région, avant celui de la RCA. Malgré les ressources providentielles procurées par le pétrole, l'économie du Tchad repose principalement sur l'agriculture et l'élevage, ce qui explique le niveau encore bas du PIB. Cependant, le boom pétrolier a donné vie aux premiers éléments d'un tissu industriel orienté vers le marché local et des services modernes dynamiques de transport, téléphone mobile et commerce. Le secteur secondaire et tertiaire deviennent donc à leur tour des sources de croissance, mais contribuent encore très peu aux exportations (voir 1.7 à 1.9).

2.6 Pour réaliser la progression espérée en termes de pouvoir d'achat et de développement humain, une croissance économique forte est souhaitable et nécessaire. Dans le cas du Tchad, depuis plusieurs années, la croissance du PIB est au rendez-vous : plus 10% en 2012, et des estimations du FMI de 2,7% en 2013 et de 11% en 2014 (voir 1.6). En 2012, ces gains de croissance proviennent principalement de l'agriculture (pluies très importantes). En 2013 et 2014, des investissements industriels et de nouvelles exploitations pétrolières sont attendus.

2.7 Le grand défi du pays, s'il veut atteindre un réel progrès de ses indicateurs de développement, est d'assurer une croissance régulière de son PIB en diversifiant son économie et en la rendant moins vulnérable aux fluctuations des recettes du pétrole et à leur diminution inéluctable dans le long terme. Pour jouer son rôle de moteur de la croissance, les exportations doivent d'urgence être diversifiées, en premier lieu en élargissant la gamme de produits agropastoraux et en transformant ces produits au Tchad, quand c'est possible, générant davantage de valeur ajoutée locale et des emplois. Dans le plus long terme, le Tchad devra également envisager de créer de nouvelles industries d'exportation et d'exporter des services modernes.

L'économie tchadienne soit s'ouvrir plus au monde

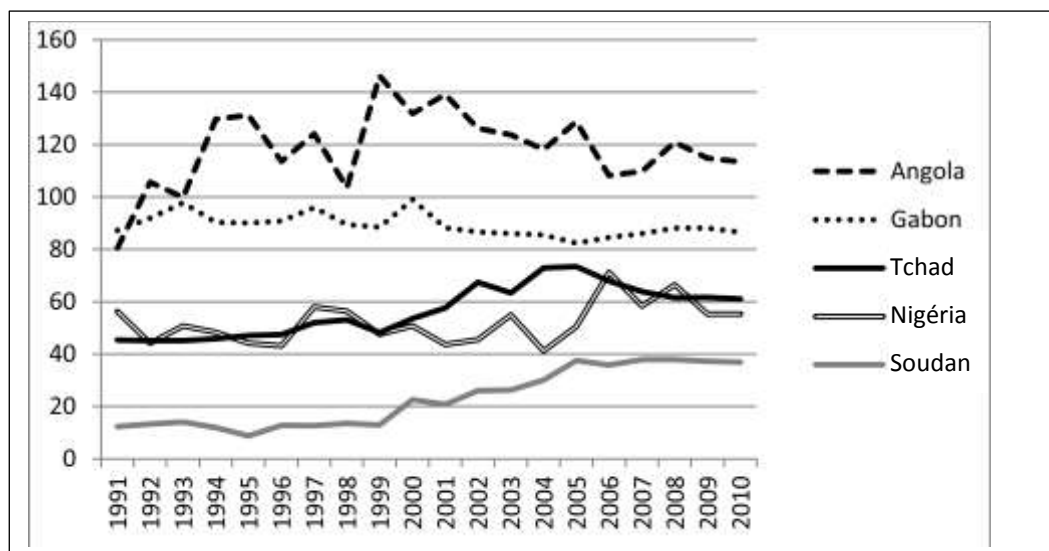
2.8 L'«ouverture» d'une économie est sa capacité à s'intégrer dans les flux commerciaux internationaux. Les déterminants de l'ouverture commerciale d'un pays peuvent être physiques (par exemple, éloignement de la mer) ou être les effets de la politique commerciale (par exemple élimination des barrières douanières). Ici, l'ouverture est mesurée de manière très simple: en divisant la somme des exportations et des importations d'un pays par son PIB.

2.9 L'ouverture du Tchad reste mitigée même si elle s'est beaucoup accentuée à partir de 2003 et 2004, période correspondant au début de l'exploitation régulière du pétrole (voir graphique 2.1). Mis en relation avec des pays comparateurs de la région, on s'aperçoit que l'Angola et le Gabon dépassent le Tchad en termes d'ouverture commerciale et le Nigéria à une ouverture similaire à celle du Tchad. Le Gabon ne fait pas partie des Pays les moins avancés (PMA) et l'Angola serait prêt à quitter le groupe prochainement. Par contre, malgré ses exportations de pétrole bien plus considérables, le Nigéria n'est pas classé parmi les PMA simplement parce que sa population de 75

millions est au-dessus du seuil établi par les Nations Unies pour ce critère⁸. Le pays réunit néanmoins tous les autres critères pour faire partie du groupe des PMA.

2.10 De ce qui précède, on retient que le Tchad a le potentiel à participer davantage aux échanges commerciaux mondiaux, comme le font d'autres pays de la région qui ont atteint un niveau de développement plus important; et qu'une stratégie ancrée sur l'exportation du pétrole n'est pas viable à l'horizon de 20 ans, quand le pétrole se serait épuisé. La diversification des exportations devient donc nécessaire pour le pays.

Graphique 2.1 - Ouverture commerciale : Tchad et sélection de pays pétroliers
(Prix constants 2005 - Période 1991-2010)



Source: Penn World Tables v7.1 (Parution: Novembre 2012)

Le potentiel de revenu futur sur la base des exportations actuelles

2.11 Le revenu potentiel d'un pays prenant comme base ces exportations actuelles est représenté par l'indice EXPY⁹. Un EXPY beaucoup plus important que le PIB d'un pays indique qu'il existe un grand potentiel de croissance. C'est le cas du Tchad, où cet écart est l'un des plus élevés au monde. On trouve le même type d'écart au Nigéria, au Soudan, en Inde, aux Philippines et en Chine. On peut comprendre facilement que la raison de l'écart au Tchad comme au Nigéria est le pétrole¹⁰. Des valeurs ont donc été calculées pour des EXPYs hors pétrole, dans la dernière colonne du tableau 2.1 et le graphique 2.2 plus bas. L'EXPY sans pétrole du Tchad passe alors de 15.000 à 4.000 environ. Cette dernière valeur reste élevée si on la compare à la valeur de référence du PIB du pays (environ 1.000 dollars EU par habitant). Dans le cas du Nigéria, l'EXPY passe de 19.000 avec pétrole à 7.000 environ sans pétrole. Cela signifie que si le Tchad ne diversifie pas ses exportations, il va redevenir pauvre. Il convient donc de faire fructifier le capital pétrolier dans d'autres secteurs de l'économie,

⁸ Ce critère a été ajouté en 1991 afin de permettre au Nigéria de ne pas figurer parmi les PMA. Si le même critère avait aussi été appliqué au Bangladesh, ce pays échapperait comme le Nigéria au statut de PMA.

⁹ Une note explicative jointe à ce chapitre comprend la formule utilisée pour calculer l'EXPY.

¹⁰ L'EXPY d'un pays est calculé sur la base de valeurs PRODY de ses produits d'exportation. Les PRODY sont spécifiques aux produits et sont les mêmes pour tous les pays. La valeur PRODY reflète le niveau de revenu des pays qui exportent le produit concerné (voir 2.39).

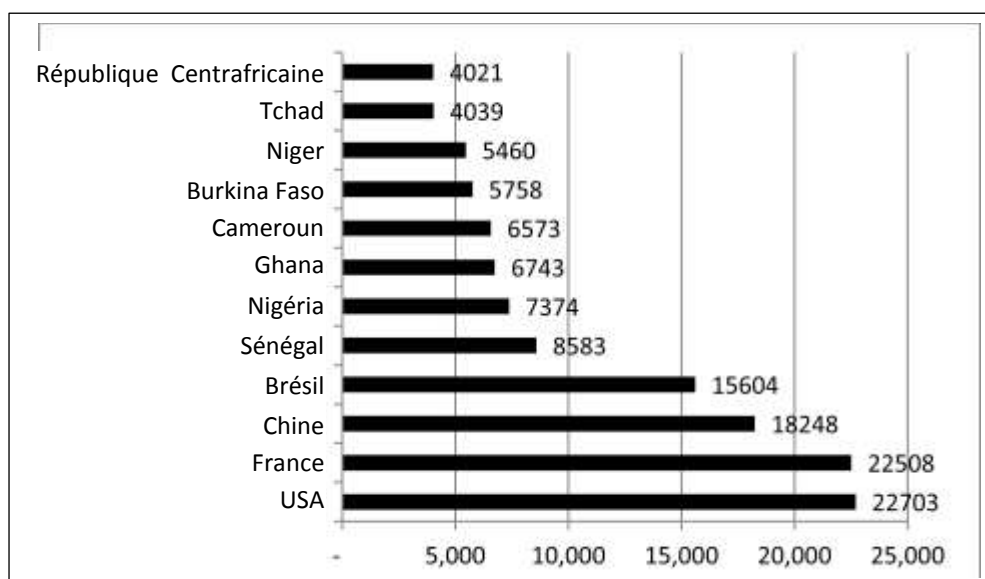
comme le Tchad commence à le faire. Il faut produire plus et se lancer dans de nouveaux produits et des services modernes. Et comme le marché tchadien ne peut pas facilement absorber cette nouvelle production, il faut trouver des marchés extérieurs pour les vendre, au moins en partie.

Tableau 2.1 - EXPYs avec et sans pétrole, comparés aux PIB
(Sélection de pays)

| Pays | EXPY | PIB | Différence entre EXPY et PIB | EXPY hors pétrole |
|--------------|---------------|--------------|------------------------------|-------------------|
| Nigéria | 19.206 | 1.5216 | 17.685 | 7.374 |
| Inde | 16.152 | 1.523 | 14.629 | 16.170 |
| Tchad | 15.091 | 1.006 | 14.085 | 4.039 |
| Philippines | 14.802 | 2.386 | 12.416 | 15.501 |
| Soudan | 14.444 | 2.046 | 12.397 | 4.828 |
| Chine | 17.621 | 5.434 | 12.187 | 18.248 |
| Guinée | 12.511 | 484 | 12.028 | 3.872 |
| Egypte | 14.560 | 2.930 | 11.629 | 13.215 |
| Mauritanie | 12.425 | 1.209 | 11.216 | 12.911 |
| Ukraine | 14.427 | 3.584 | 10.843 | 14.787 |

Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI

Graphique 2.2 – Revenu potentiel futur hors pétrole
(en dollars EU)



Source: Calculs des auteurs, à partir de BAC.

Tendances du commerce extérieur du Tchad

Balance commerciale

2.12 Marchandises. La balance commerciale du Tchad – la différence entre exportations et importations de biens – est excédentaire depuis 2004. En 2012, celle-ci a enregistré un solde créditeur des échanges de marchandises de près de 8,1% du PIB, du fait notamment de la bonne tenue des exportations, en hausse de 4%, contre une augmentation de 1,1 % pour les importations cette même année.

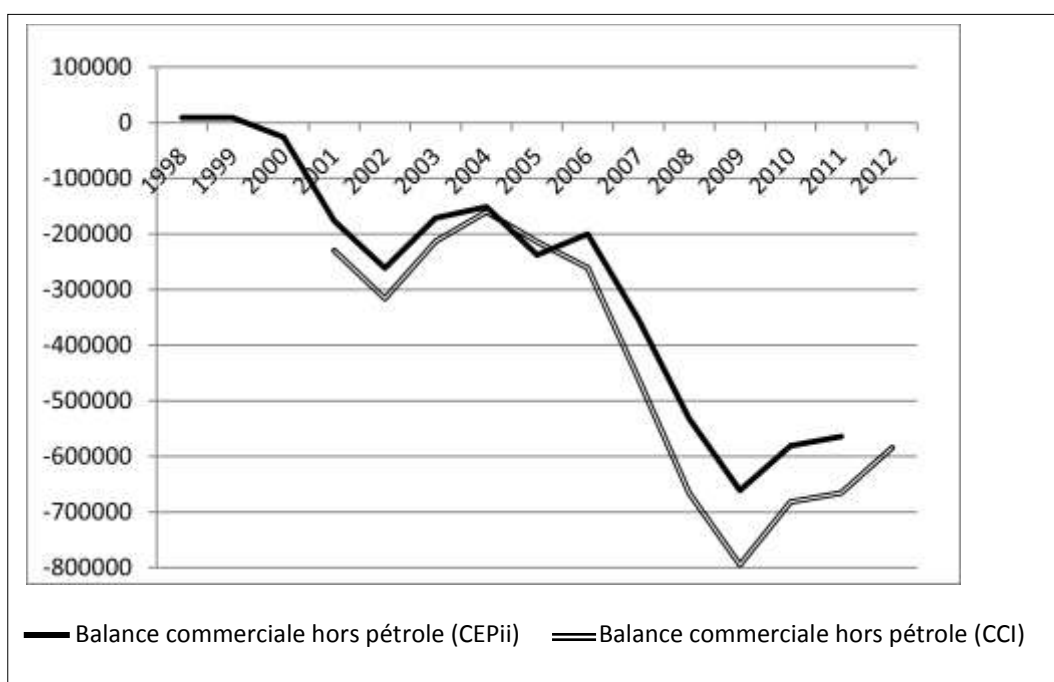
2.13 C'est que les exportations du Tchad sont très largement dominées par les produits pétroliers,

en 2012 à raison de 97% des exportations totales. La proportion est similaire en Guinée équatoriale. Les autres pays pétroliers de la CEMAC dépendent moins des exportations du pétrole brut : le Gabon est à 88%, la République du Congo à 82% et le Cameroun à 55%.

2.14 La balance commerciale des biens « hors pétrole » n’a en revanche cessé de se détériorer entre 1998 et 2008, pour connaître ensuite un commencement de redressement intéressant après la crise de 2008 et 2009, comme le montre le graphique 2.3. Le déficit est passé de 0 en 1998 à 200 millions de dollars en moyenne entre 2002 et 2006; puis le déficit a cru à des niveaux impressionnants de 700 ou 800 millions en 2008-2009, avant de se réduire à 600 millions environ en 2011-2012.

2.15 Un déficit de la balance commerciale (hors pétrole) est normal dans un PMA qui fait des investissements importants dans son infrastructure et dans les secteurs productifs, financés par l’Etat, des partenaires techniques et financiers et des investisseurs. Le Tchad est aussi obligé d’importer beaucoup de biens de consommation qui sont devenus accessibles à cause de l’augmentation des recettes de la production pétrolière. En plus, l’importation de biens alimentaires et de première nécessité comblent le déficit alimentaire chronique (voir 14.15) et la présence de 500.000 réfugiés dans l’Est du pays.

Graphique 2.3 - Balance commerciale hors pétrole
(années 1998 à 2012)



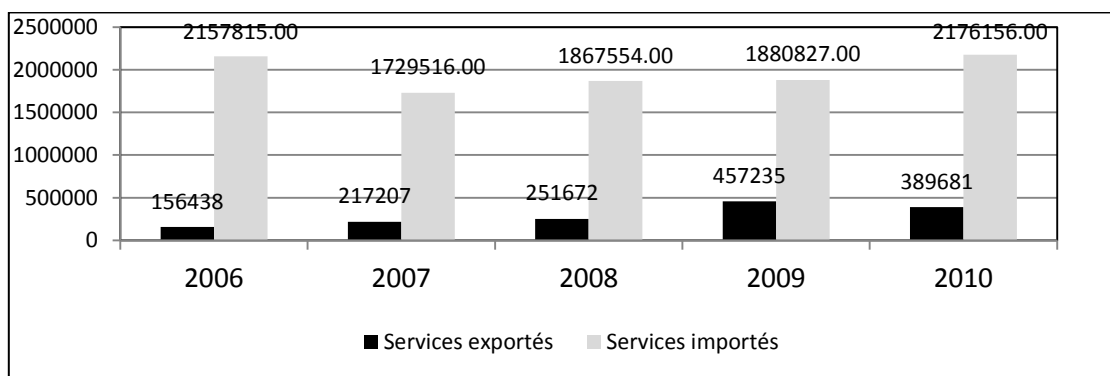
Source: BACI (Base de données du CEPII) et TradeMap (Base de données ITC).

2.16 La première conclusion est que le Tchad devra pouvoir combler ce déficit de la balance commerciale dans le long terme par de nouvelles exportations et par la substitution des produits locaux aux importations. Ce déficit donne ainsi une bonne idée de la dimension de l’effort de diversification qui sera nécessaire. Un objectif intermédiaire doit être que le déficit peut être réduit aux seuls apports en biens d’investissement donc les projets financés par des PTF et les autres investissements publics et privés. Une deuxième conclusion s’impose : si ce déficit est financé en grande partie par des emprunts et crédits, l’État tchadien s’endettera et rencontrera rapidement un

problème sérieux de dette extérieure. Le financement du déficit par les recettes pétrolières, qui a lieu actuellement, doit être vu comme un ballon d’oxygène, pas davantage.

2.17 Commerce des services. L’importance du déficit des balances des services et des revenus de facteurs n’a pas permis d’amélioration significative du solde de la balance des transactions courantes qui continue comme les années précédentes de présenter un déficit, atteignant -6,1% du PIB en 2012. Une grande partie des services importés est relative aux investissements dans le domaine pétrolier. C’est pourquoi on avait observé en 2004, année du démarrage des revenus pétroliers, un pic important du déficit des services, atteignant plus du 1/3 du PIB (- 36,5%). Le rapport annuel de la CNUCED sur les PMA (CNUCED 2012) met clairement en évidence le fait que les pays pétroliers sont en général sujets à de bien plus grands déficits de leur balance des services que les pays dont les exportations sont basées sur des produits manufacturés.

Graphique 2.4 - Services importés et exportés par le Tchad
(en milliers de dollars EU)



Source : Calculs du CCI sur la base des statistiques de l’OMC.

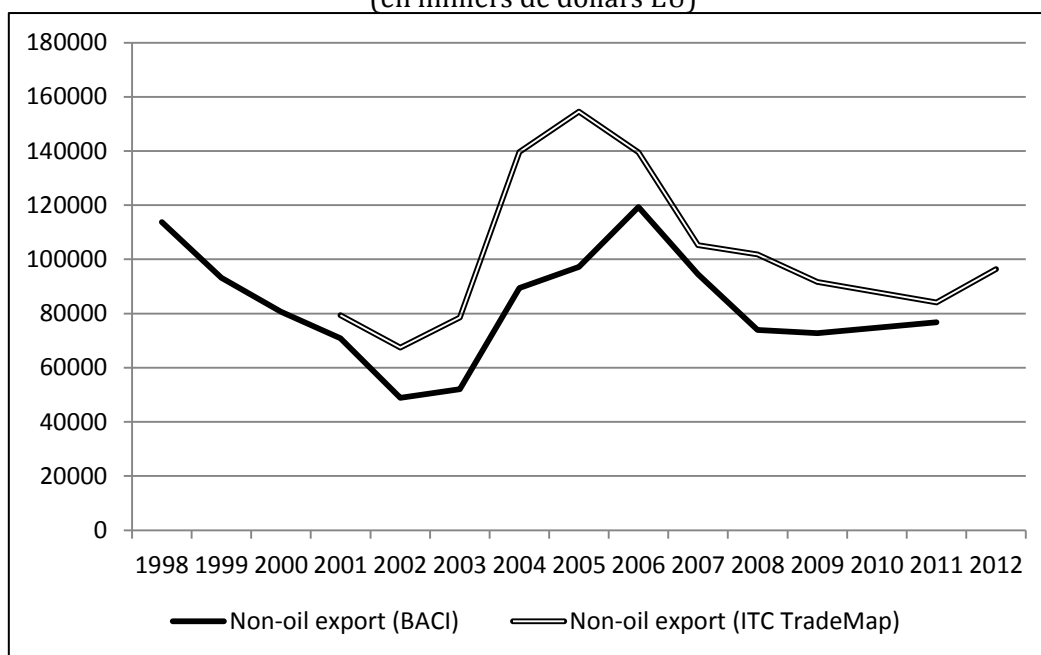
2.18 La valeur des services exportés par le Tchad a tendance à augmenter, ce qui est un signe positif. Cependant, ni les statistiques de l’OMC, ni celles de la CNUCED ne permettent de connaître la décomposition précise de ces exportations de services en sous-catégories, condition nécessaire à une analyse plus fine des échanges de services du Tchad. Parmi les services qui semblent les plus prometteurs pour l’avenir figure le tourisme (voir chapitre 18 de ce rapport, consacré aux perspectives du tourisme).

2.19 D’une manière générale, les pays enclavés ont un intérêt à se spécialiser dans les services modernes étant donné qu’ils auront toujours un désavantage dans les coûts de transaction pour le commerce des biens. Cela peut faire la différence sur le plan de la compétitivité extérieure de certaines industries, c’est-à-dire l’intégration dans une chaîne de valeur internationale ou l’accès à des marchés en dehors de la sous-région centrafricaine. Des domaines typiques de spécialisation sont le transport international, les services financiers, certains services professionnels (objet du chapitre 12), les services informatiques et des services qui peuvent être fournis par Internet. Ce développement futur de l’exportation de services dépend d’une révolution informatique préalable au Tchad. C’est techniquement faisable, étant donné l’accès à la fibre optique. Des conseils à ce sujet sont donnés dans les chapitres 9 et 10 consacrés aux technologies de l’information et de la communication et à l’électricité.

Exportations: évolution, structure et répartition géographique

2.20 Evolution 2005-2012. Qu'il s'agisse du coton, du bétail ou de la gomme arabique, les exportations tchadiennes n'affichent pas de progrès notable au cours des cinq dernières années ; bien au contraire, la tendance générale sur les huit dernières années (2005-2012) est une décroissance en valeur. En général, la focalisation excessive sur les seuls chiffres du pétrole a également tendance à faire oublier la faiblesse structurelle des exportations non pétrolières qui, hors commerce informel, ne dépassent pas 5% environ du total des exportations.

Graphique 2.5 - Evolution des exportations formelles hors pétrole du Tchad
(en milliers de dollars EU)

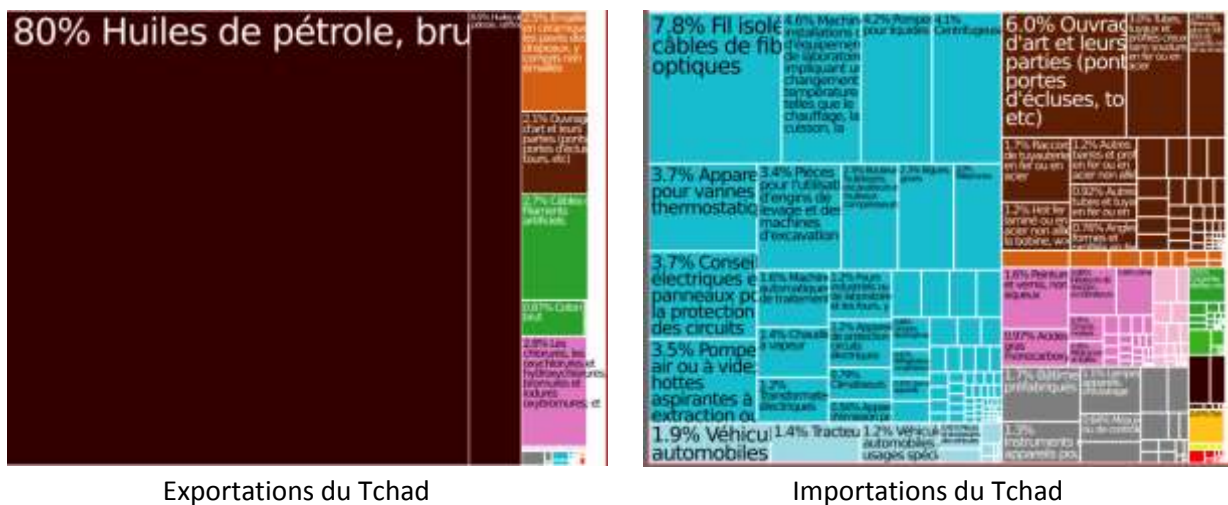


Source: BACI (Base de données du CEpii) et TradeMap (base de données ITC).

2.21 Une concentration excessive des exportations. Le graphique 2.6 met en opposition la mosaïque de produits importés et la poignée de produits exportés par le Tchad. Ce contraste, extrême dans le cas du Tchad, est observé dans tous les pays, encore nombreux, dans lesquels l'offre exportatrice reste très peu diversifiée. L'énorme carré noir représenté par le pétrole, à gauche, constitue un appel à la nécessaire diversification de l'offre exportable.

2.22 De manière plus précise, le graphique 2.7 montre que le Tchad (ligne noire pleine tout en bas) est un des pays dont les exportations sont les moins diversifiées de la région, avec moins de 200 produits exportés au total, à égalité avec la RCA. Par contraste, il est intéressant de voir à quel point des pays comme le Sénégal, le Nigéria, le Cameroun ou le Ghana ont su diversifier leur offre à l'exportation, qui en moyenne est passée de 1.000 produits en 1998 et à près de 2.000 produits exportés en 2011.

Graphique 2.6 - Représentation visuelle des produits exportés et importés par le Tchad



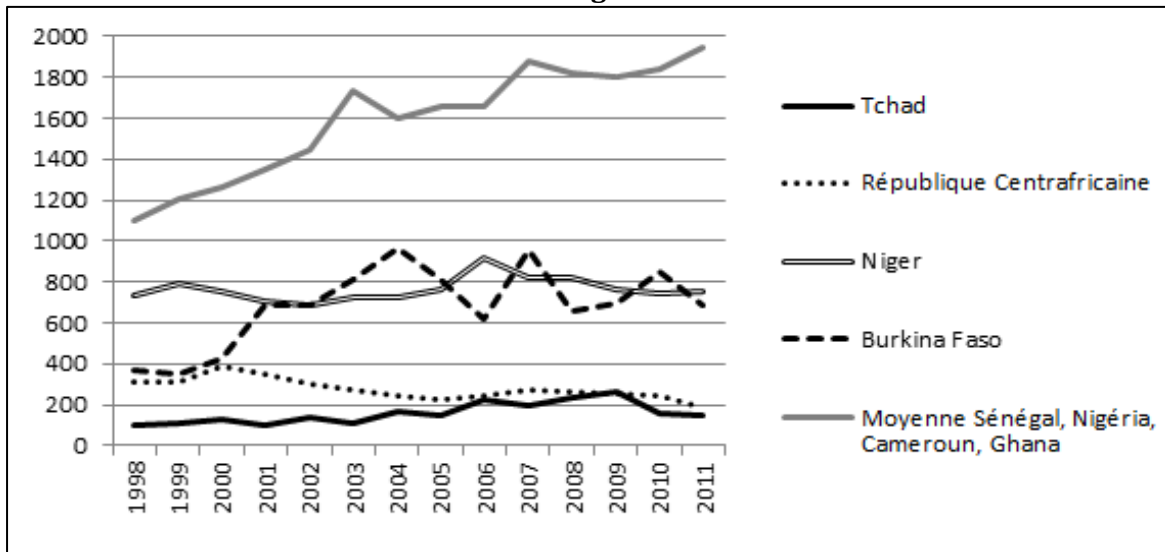
Note : Les surfaces sont proportionnelles aux valeurs échangées en 2010.
 Source : MIT, images extraites de <http://atlas.media.mit.edu/>.

2.23 Composition des exportations. En-dehors du pétrole brut, l'exportation tchadienne repose depuis très longtemps sur trois filières principales : le coton, la gomme arabique et le bétail sur pied. Les valeurs exportées correspondantes sont modestes. Le bétail sur pied n'apparaît pas dans les statistiques officielles, mais les estimations annuelles chiffrent à 275 millions de dollars les exportations informelles de bétail vers le Cameroun et vers le Nigéria, ce qui en fait le 2^{ème} produit d'exportation après le pétrole (voir 15.14). Les exportations de coton n'ont pas atteint 50 millions de dollars en 2012, et celles de gomme arabique 26 millions de dollars, sans compter les exportations informelles vers le Nigéria, d'où cette gomme est ensuite souvent réexportée. Il n'y a ensuite que deux produits dont les exportations dépassent 1 million de dollars EU: le sésame et le polyéthylène téréphtalate, sous-produit du pétrole élaboré à la raffinerie de Djermaya.

2.24 Il faut tempérer ce constat en se référant au commerce informel qui, selon une estimation d'une étude ONU-CEA 2013, représente plus de 80% du commerce agropastoral du Tchad (voir 2.2 et encadré 2.1). Les experts de l'EDIC II ont fait des estimations sur les exportations agropastorales informelles dans les chapitres 14 (14.14), 15 (15.14) et 16 (16.11), arrivant aux résultats suivants :

- En agriculture, en plus du coton et de la gomme arabique, sept produits sont exportés d'une manière régulière et en quantité substantielle : karité (400.000 tonnes), arachide (342.000 t), maïs (120.000 t), sésame (90.000 t), riz paddy (68.000 t) ainsi qu'oignons et ail (24.500 t). Des exportations fluctuantes ou occasionnelles se font dans le cas de sorgho, manioc, patate douce, haricot-niébé, blé, taro, dattes, igname, fonio, petit mil et des agrumes. Dans le cas d'exportations fluctuantes, on peut assumer que des importations se font de la même manière.
- En élevage il faut mentionner surtout, en dehors des bovins sur pied, l'exportation de dromadaires (100 millions de dollars EU), de moutons et chèvres (15 millions de dollars EU), de peaux (3,5 millions de dollars EU) et de cuirs (0,9 millions de dollars EU). Il y a des exportations occasionnelles de viande fraîche et séchée.
- L'exportation de poisson se chiffre à 36 millions d'euros par année, et le Tchad produit et exporte entre 150 à 200 tonnes de poudre de spiruline (« l'algue bleue ») annuellement.

Graphique 2.7 - Nombre de lignes de produits exportés par une sélection de pays de la région



Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI.

2.25 Le tableau 2.2 ci-dessous est organisé par grande catégorie de produits, et trié selon les valeurs annuelles moyennes exportées dans les années 2009-2011. Il permet d'identifier les grandes évolutions qui ont affecté la structure des exportations du Tchad entre 1998 et 2011, en particulier :

- Le poids énorme que représente le pétrole dans les recettes d'exportation du pays, depuis 2003-2004. En moyenne 2,5 milliards de dollars EU chaque année ;
- La décroissance des recettes d'exportation du coton, qui, avant le pétrole représentait le principal produit d'exportation en valeur: 32 millions de dollars EU par an entre 2009 et 2011, au lieu d'une moyenne de 54 millions sur une période plus longue (1998-2011) ;
- La stabilité ou le léger progrès des ventes de gomme arabique : environ 17 millions de dollars EU par an ;
- La progression des ventes déclarées de bétail et produits dérivés. Ici, il faut bien se rendre à l'évidence que l'essentiel des exportations échappe en fait aux statistiques, les ventes de bétail sur pied - de bovins, camelins, ovins et caprins - aux pays voisins étant réalisées de manière totalement informelle, alors que les cuirs et peaux n'apparaissent que très partiellement dans les statistiques;
- La puissante progression des produits chimiques et des plastiques, produit dérivés du pétrole ;
- La baisse préoccupante des exportations de textiles, vêtements et chaussures lors des dernières années, après avoir connu de meilleures années au cours de la décennie passée;
- Egalement, la baisse notable des recettes d'exportation du tabac et des fruits, au même titre que le coton;
- Les statistiques ne tiennent pas compte de l'émergence de sept nouveaux produits d'exportation agricoles (karité, arachide - qui remplacent souvent le coton comme culture de rente dans la zone cotonnière (maïs, sésame, riz, oignons et ail) et d'un groupe d'autres produits qui sont exportés occasionnellement et à des quantités fluctuantes.

2.26 Globalement, les exportations enregistrées hors pétrole ont connu une baisse de 3% en valeur chaque année, ce qui signifie un véritable déclin, souvent masqué par le succès récent du

secteur pétrolier. Il faut espérer que cette tendance a maintenant touché à sa fin grâce à efforts de redressement et des investissements considérables en cours dans le secteur agropastoral et les industries en aval du pétrole.

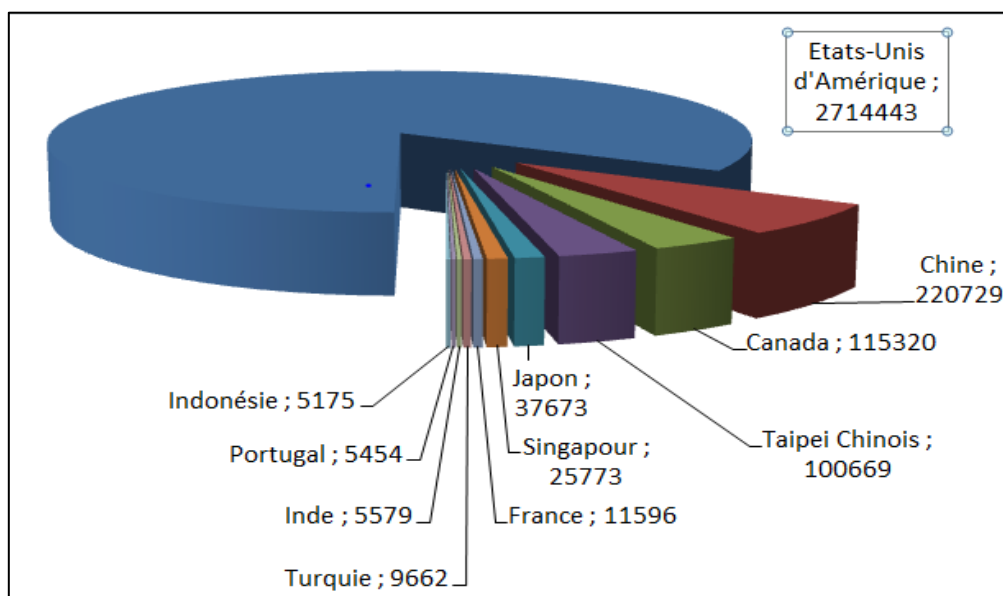
Tableau 2.2 Composition et évolution des exportations
(en milliers de dollars EU)

| Catégorie de produit | Moyenne 1998-2000 | Moyenne 2009-2011 | Moyenne 1998-2011 | Taux de croissance moyen/ an 2009-2011 vs 1998-2000 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|---|
| Pétrole brut (SH2709) | 0 | 2.413.550 | 941.965 | N/A |
| Huiles de pétrole. non brut (SH2710) | 33 | 144.923 | 73.224 | N/A |
| Coton. non cardé ni peigné (SH5201) | 76.288 | 32.842 | 54.335 | -7% |
| Gomme arabique (SH 130120) | 11.417 | 16.918 | 17.649 | 4% |
| Animaux et produits animaux (SH01 to 05) | 24 | 4.096 | 902 | 60% |
| Divers (SH90 to SH97) | 92 | 2.272 | 785 | 34% |
| Bois et articles de bois (SH44 à SH49) | 65 | 2.153 | 553 | 37% |
| Chimiques (SH28 to SH38) | 100 | 1.644 | 5.944 | 29% |
| Plastique/caoutchouc (SH39 et SH40) | 35 | 1.348 | 496 | 40% |
| Textiles. vêtements. chaussures (SH50 à SH67) excepté coton brut) | 171 | 714 | 5.764 | 14% |
| Gaz de pétrole (SH2711) | 0 | 604 | 133 | N/A |
| Tabac (SH24) | 5.175 | 425 | 1.203 | -20% |
| Fruits et légumes (SH 06 à 15) | 1.228 | 237 | 458 | -14% |
| Autres minéraux (SH25 à 27 exceptés SH2709, 2710 et 2711) | 134 | 186 | 85 | 3% |
| Autres produits alimentaires (SH16 à 23) | 57 | 154 | 77 | 9% |
| Pierre/verre (SH68 à SH71) | 6 | 27 | 5.106 | 15% |
| Cuir et peaux (SH41 à SH43) | 206 | 23 | 242 | -18% |
| Total des exportations officielles | 99.320 | 2.629.112 | 1.124.553 | 35% |
| Total des exportations officielles hors pétrole et produits du pétrole | 95.888 | 68.137 | 100.881 | -3% |

Source: BACI du CEPII (basée sur COMTRADE de l'ONU).

2.27 Répartition géographique. En 2012, les Etats Unis ont acheté à eux seuls 83% des produits exportés par le Tchad, selon les statistiques miroirs officiels. Ils sont suivis par la Chine (7%) et le Canada (3,5%). A part ces trois premiers pays clients, l'ensemble de tous les autres pays n'ont pas importé plus de 226 millions de dollars EU de produits tchadiens, soit 7% des exportations tchadiennes totales. Cette concentration géographique extrême, vers des marchés lointains, vient de la nature des produits exportés, principalement du pétrole.

Graphique 2.8 - Principaux pays clients du Tchad en 2012
(en millions de dollars EU)



Source : ITC Trade Map.

2.28 Partenaires potentiels. Dans le tableau 2.3, le pétrole a été exclu afin de restreindre l'analyse au commerce hors pétrole. Seuls les pays dont le potentiel dépasse 1 million de dollars EU ont été inclus dans le tableau, et un maximum de 5 pays a été retenu par région. Il s'agit simplement de calculer le potentiel qu'a le Tchad d'exporter davantage vers un pays qui est déjà un partenaire commercial. On prend l'année dans laquelle le Tchad a exporté le plus au pays destinataire entre 1998 et 2011, et l'on soustrait les exportations annuelles moyennes pendant cette période. La différence est considérée comme le potentiel d'expansion des exportations.

2.29 Le principal enseignement à tirer de ce tableau est que les marchés les plus prometteurs pour le Tchad sont ses voisins immédiats, en particulier le Nigéria et la RCA. Le Cameroun n'apparaît pas dans la sélection, principalement en raison du manque de données (commerce largement informel). Les pays d'Asie, en particulier la Chine, mais aussi le Bangladesh (acheteur de coton tchadien), la Corée ou l'Indonésie, sont des marchés potentiels prometteurs. En Europe, l'Allemagne, la Suisse, l'Autriche, et le Portugal sont à explorer de manière approfondie, tandis que la France devrait plutôt perdre progressivement son attractivité en tant que marché.

2.30 Dans le reste du monde, les Etats-Unis qui sont déjà de loin le premier acheteur du pays, à cause du pétrole, reste un débouché essentiel pour le Tchad, et les possibilités ouvertes par l'AGOA devraient être explorées bien davantage. Enfin, le potentiel commercial de pays comme le Mexique, le Brésil, l'Egypte, l'Inde, et les pays du Golfe (absent du tableau), devraient faire l'objet d'études de marché spécifiques (voir à ce sujet la recommandation faite dans le chapitre 6, politique commerciale).

Tableau 2.3 - Partenaires montrant le meilleur potentiel
(Statistiques commerciales disponibles entre 1998 et 2011, en milliers de dollars EU)

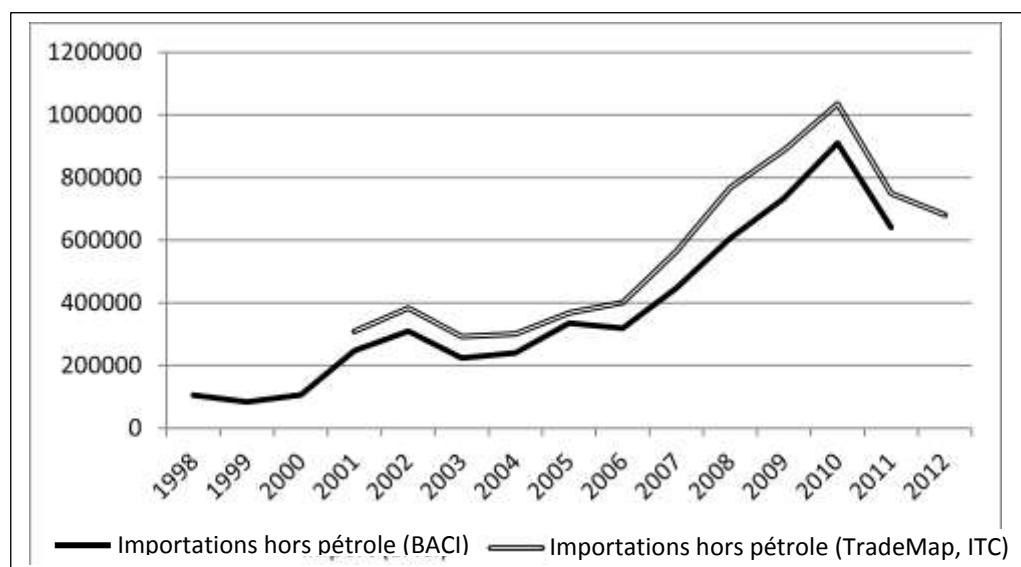
| AFRIQUE | | | |
|-----------------------|---|--|--|
| PAYS | Exports tchadiens moyens 2009-2011 A | Importations maximales PAYS 1998-2011 B | Potentiel d'expansion commerciale maximum (B-A) |
| Nigéria ¹¹ | 101.998 | 278.860 | 176.862 |
| RCA | 735 | 7.091 | 6.355 |
| Maroc | 7 | 4.985 | 4.978 |
| Côte d'Ivoire | 2.840 | 5.426 | 2.586 |
| Maurice | 798 | 3.003 | 2.206 |
| EUROPE | | | |
| PAYS | Exports tchadiens moyens 2009-2011 A | Importations maximales PAYS 1998-2011 B | Potentiel d'expansion commerciale maximum (B-A) |
| Portugal | 7.773 | 54.909 | 47.136 |
| Allemagne | 7.046 | 26.136 | 19.089 |
| France | 7.442 | 16.915 | 9.473 |
| Suisse | 73 | 5.205 | 5.132 |
| Autriche | 39 | 5.010 | 4.972 |
| ASIE | | | |
| PAYS | Exports tchadiens moyens 2009-2011 A | Importations maximales PAYS 1998-2011 B | Potentiel d'expansion commerciale maximum (B-A) |
| Chine | 6.073 | 27.375 | 21.302 |
| Bangladesh | 0 | 8.221 | 8.221 |
| Rép. de Corée | 5 | 4.712 | 4.707 |
| Indonésie | 2.183 | 6.479 | 4.296 |
| Japon | 85 | 2.805 | 2.720 |
| Reste du MONDE | | | |
| PAYS | Exports tchadiens moyens 2009-2011 A | Importations maximales PAYS 1998-2011 B | Potentiel d'expansion commerciale maximum (B-A) |
| États Unis | 7.790 | 20.110 | 12.320 |
| Brésil | 273 | 5.092 | 4.819 |
| Mexique | 51 | 2.915 | 2.864 |
| Colombie | 1.635 | 3.238 | 1.603 |

Importations : évolution, composition et origine

2.31 Les importations ont augmenté de 2,5 à 3 fois entre 2003 et 2012. De 2002 jusqu'en 2006 elles ont connu un palier, avant de croître fortement jusqu'en 2010, puis de reculer en raison de la crise économique à partir de cette date (voir graphique 2.9).

¹¹ Les données concernant le Nigéria doivent être interprétées avec prudence, compte tenu des incohérences importantes observées dans les données des exportations et des importations (notamment concernant l'année 2010).

Graphique 2.9 - Importations du Tchad, hors pétrole¹²
(en milliers de dollars EU)



Source: BACI (Base de données du CEpii) et TradeMap (Base de données ITC)

2.32 Composition sectorielle. Selon le tableau 2.4, les produits dont les importations ont le plus augmenté depuis 1999 (moyenne 1998-2000) sont les chaussures et parties (+79% par an), les conserves de sprats et d'esprot (66%), autres appareils pour la télécommunication (59%), les autres barres en fer ou en aciers non alliés (54%) et les autres savons (52%), tous ces groupes des produits affichant une croissance annuelle au-dessus de 50%. Néanmoins, ce sont les importations du blé et farine de blé et des moteurs diesel qui pèsent les plus sur la facture des importations, représentant 3% des importations totales hors pétrole pour la période 2009-2011.

Tableau 2.4 - Les 25 premières marchandises importées par le Tchad
(en milliers de dollars EU)

| SH | Description | Moyenne annuelle 2009-2011 A | Moyenne annuelle 1998-2000 B | Taux de croissance annuel moyen des importations entre B et A | Part moyenne 2009-2011 (hors pétrole) |
|--------|--|------------------------------|------------------------------|---|---------------------------------------|
| | Total | 100.478 | 869.165 | 21,7% | |
| | Importations hors pétrole | 98.545 | 761.408 | 20,4% | |
| 110100 | Blé et farine de blé | 22.135 | 6.473 | 11,8% | 3,0% |
| 840890 | Moteurs. diesel sauf pour moteurs marins | 18.877 | 276 | 46,8% | 2,9% |
| 300490 | Autres médicaments. en dosage | 18.645 | 7.097 | 9,2% | 2,6% |
| 851750 | Autres appareils pour la télécommunication | 17.221 | 107 | 58,7% | 2,5% |
| 340119 | Autres savons. solides | 16.476 | 160 | 52,4% | 2,2% |

¹² Dans le graphique, deux ensembles de données ont été utilisés, par mesure de contrôle, et aussi parce que Trade Map a l'avantage d'aller jusqu'à 2012. Les évolutions sont parallèles, avec des valeurs légèrement supérieures dans le cas des statistiques de TradeMap.

| | | | | | |
|--------|---|--------|-------|-------|------|
| 871000 | Chars et automobiles blindées de combat | 16.468 | 0 | - | 0,6% |
| 940600 | Constructions préfabriquées | 14.527 | 235 | 45,5% | 1,9% |
| 730429 | Autres tubes de forage | 13.813 | 0 | - | 1,8% |
| 240310 | Tabac pour cigarettes ou pipe et mélanges | 13.812 | 1.443 | 22,8% | 1,8% |
| 843143 | Pièces de machines de sondage ou de forage | 13.352 | 183 | 47,7% | 1,7% |
| 730890 | Constructions et parties, fonte, fer ou acier | 9,843 | 656 | 27,9% | 1,2% |
| 640299 | Chaussures et parties, caoutchouc, plastique | 9.835 | 17 | 78,7% | 1,3% |
| 210690 | Autres préparations alimentaires | 9.505 | 1.416 | 18,9% | 1,2% |
| 850300 | Pièces pour mot. électriques et générateurs | 9.469 | 257 | 38,8% | 1,1% |
| 854459 | Conducteurs électriques 80-1,000 volts | 9.406 | 137 | 46,9% | 1,1% |
| 870590 | Autres véhicules auto. à usages spéciaux | 9.264 | 837 | 24,4% | 1,2% |
| 170199 | Sucre raffiné, en forme solide, autres | 9.219 | 1.360 | 19,0% | 1,1% |
| 240120 | Tabac partiellement ou totalement écoté | 8.498 | 0 | - | 1,1% |
| 300220 | Vaccins, à usage humain | 7.934 | 799 | 23,2% | 1,1% |
| 721590 | Autres barres en fer ou en aciers non alliés | 7.665 | 65 | 54,3% | 1,0% |
| 870423 | Camions Diesel de plus de 20 tonnes | 7.547 | 958 | 20,6% | 0,9% |
| 851780 | Autres appareils pour lignes électriques | 7.500 | 116 | 46,1% | 1,0% |
| 870120 | Tracteurs routiers pour semi-remorques | 7.368 | 180 | 40,2% | 1,0% |
| 870422 | Camions Diesel entre 5-20 tonnes | 7.127 | 1.033 | 19,2% | 0,9% |
| 160413 | Conserves de sprats et esprot, non hachés | 7.023 | 26 | 66,3% | 0,9% |

Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI.

Les partenaires régionaux

2.33 Bien que la CEMAC soit une zone de libre-échange, les chiffres du commerce entre pays membres de la CEMAC sont particulièrement bas. En 2010, 2,1% des exportations totales des pays membres seulement se sont dirigées vers d'autres pays membres, et 3,9% des importations des pays membres provenaient d'autres pays membres. Ce sont des chiffres très faibles comparés à ceux de l'UEMOA, où les échanges intracommunautaires représentaient 15% des exportations et 11,5% des importations la même année. Il ne faut cependant pas se contenter des chiffres officiels du commerce extérieur, car la réalité des échanges transfrontaliers est bien différente, comme cela a déjà été évoqué (voir à ce sujet 2.3, encadré 2.1 et 2.24).

2.34 Une évolution intéressante à relever est le fait que l'Afrique dans son ensemble représente une part importante et croissante des importations de la CEMAC : 24,6% des importations totales en 2010, comme le relève le tableau 2.5. La part de l'Afrique dans les exportations des pays CEMAC a aussi presque doublé, mais en partant d'une base très faible. Ce déséquilibre de la balance commerciale CEMAC-Afrique est dû au fait que les pays CEMAC (à l'exception du Cameroun) ont une gamme de produits d'exportation très réduite, mais un pouvoir d'achat certain à cause de leurs exportations pétrolières.

Tableau 2.5 - Part de l'Afrique dans le commerce de la CEMAC

| En % | 2008 | 2009 | 2010 |
|--|------|------|------|
| Part de l'AFRIQUE dans les Exportations de la CEMAC | 2,4 | 3,4 | 4,5 |
| Part de l'AFRIQUE dans les Importations de la CEMAC | 7,6 | 13,2 | 24,6 |

Source : Annuaire Statistique pour l'Afrique (Ed. 2012)

2.35 Les statistiques officielles montrent que les partenaires commerciaux les plus importants parmi les voisins du Tchad sont de loin le Nigéria, suivi de la RCA (voir 2.29). Si nous ajoutons les exportations informelles, cette prédominance du Nigéria se renforce encore. Une grande partie des exportations informelles les plus importantes, mentionnées au paragraphe 2.24, sont destinées au marché nigérian : le bétail, les cuirs et peaux, le poisson, l'arachide, la gomme arabique, le sésame, le karité, et le riz entre autres (voir tableaux 14.1 et 15.31, 15.32 et 15.76). S'agissant des cuirs et peaux, sésame et gomme arabique, le Nigéria fait office de pays de transit vers d'autres marchés.

2.36 Il faut certainement ajouter le Cameroun à la liste des partenaires commerciaux, même si une partie importante du commerce est informelle. En 2011, les principaux produits importés depuis le Cameroun (peut-être parfois en transit) étaient :

- Des produits alimentaires et agricoles : sucre de canne, saccharose, savon, soupes, condiments, aliments pour animaux domestiques, pâtes et biscuits ;
- Du matériel d'emballage : boîtes, caisses, casiers et similaires en matière plastique, bouteilles, flacons ;
- Des engrais minéraux ou chimiques avec azote, phosphore, potassium et urée ;
- Des feuilles de placage en bois.

2.37 Un certain nombre de produits importés du Cameroun pourraient probablement être fabriqués au Tchad, moyennant le développement de petites unités de transformation locale : par exemple, des préparations alimentaires diverses, saccharoses et sucres aromatisés, biscuits et savons.

2.38 Le Tchad exporte ou exportait de l'essence à la RCA. Apparemment, ces exportations ont été arrêtées, faute du paiement des factures. Sur le marché informel, des transactions concernent par exemple des légumes, tubercules, ovins et caprins, œufs et fruits. Les trois autres pays voisins du Tchad (Niger, Libye, et Soudan) sont également des marchés destinataires d'exportations informelles, mais avec des quantités et valeurs nettement inférieures, en raison des distances importantes à parcourir et de la faible densité de population dans la zone saharienne. Un projet d'oléoduc avec le Niger est étudié.

Les options de diversification des exportations du Tchad

2.39 Dans cette section, nous explorons les options de diversification des exportations du Tchad au moyen de trois outils qui permettent d'identifier de « nouveaux » produits dont le potentiel d'exportation est bon. Ces outils sont:

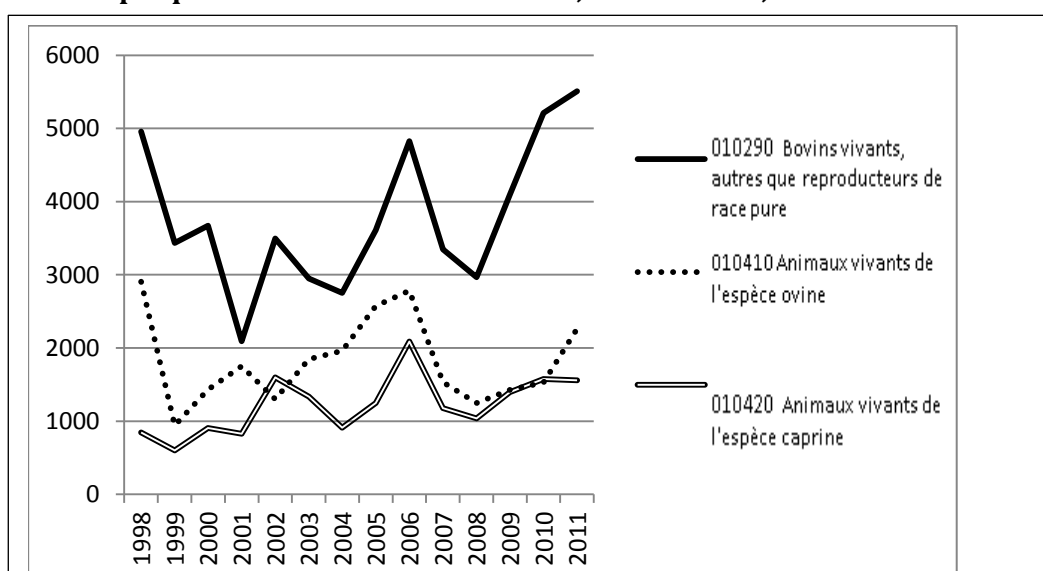
- Un indicateur qui identifie le potentiel de revenu implicite d'un produit d'exportation, appelé PRODY ;
- L'avantage comparatif révélé (ACR), qui indique à quel point un pays est compétitif dans l'exportation d'un produit par rapport à d'autres pays exportateurs; et
- L'analyse des « proximités des produits », qui identifie des produits qui constituent de bonnes options de diversification pour le Tchad, sur la base de l'expérience de beaucoup d'autres pays dotés d'une structure de production plus diversifiée.

Le potentiel de créer des revenus d'un produit d'exportation (PRODY)

2.40 Le PRODY représente une synthèse du revenu par habitant des pays exportateurs du produit les plus performants. Un PRODY élevé signifie que les exportateurs les plus compétitifs de ce produit sont des pays qui ont un PIB plus élevé que le Tchad. L'idée est qu'un tel produit à PRODY élevé serait intéressant à exporter parce qu'il a contribué à la « richesse » de pays qui sont plus avancés dans leur développement que le Tchad. Des experts de la Banque mondiale calculent des PRODYs périodiquement.

2.41 Bétail. Dans le graphique suivant, montrant l'évolution dans le temps des PRODYs de bovins, chèvres, et moutons, les bovins sur pied auraient un net avantage sur les chèvres et sur les moutons en termes de potentiel de revenus. Par ailleurs, malgré cette nette différence en valeur absolue, on découvre une corrélation assez nette entre l'évolution des PRODYs des bovins et l'évolution des PRODYs des ovins. Cette corrélation est plus forte qu'entre les bovins et les caprins.

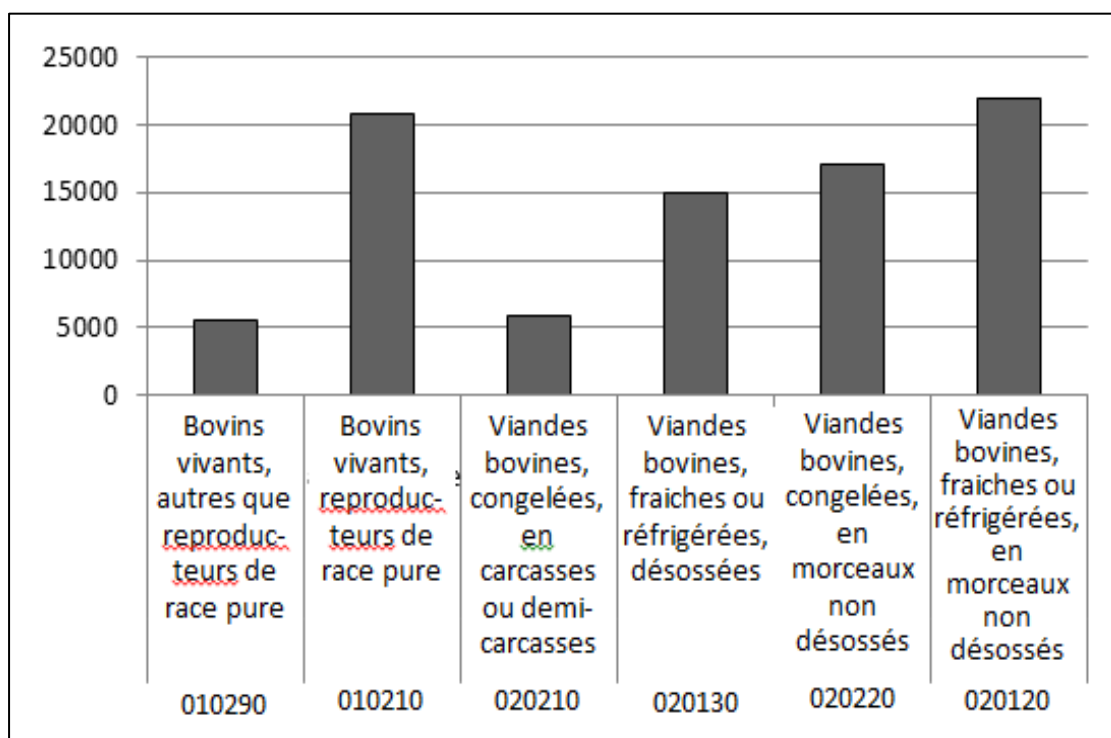
Graphique 2.10 - PRODYs des chèvres, des moutons, et des bovins



Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI

2.42 Viande de bovins. Les bovins sur pied ont un potentiel de revenu – illustré par le PRODY concerné – relativement modeste, comparé à celui des bovins d'élevage « pure race », et comparé à celui de certains types de viande. Les carcasses de bovins surgelés ont également un potentiel de revenu inférieur, comparable à celui des animaux vivants. Exporter de la viande et des bovins sur pied reproducteurs est donc une bonne option. Autrement dit, exporter de la viande a un potentiel de contribuer quatre fois plus à l'augmentation du revenu du Tchad que d'exporter des bovins et 15 fois plus que d'exporter des chèvres sur pied (voir graphique 2.11).

Graphique 2.11 - PRODYs de bovins et viandes de bovins (2011)

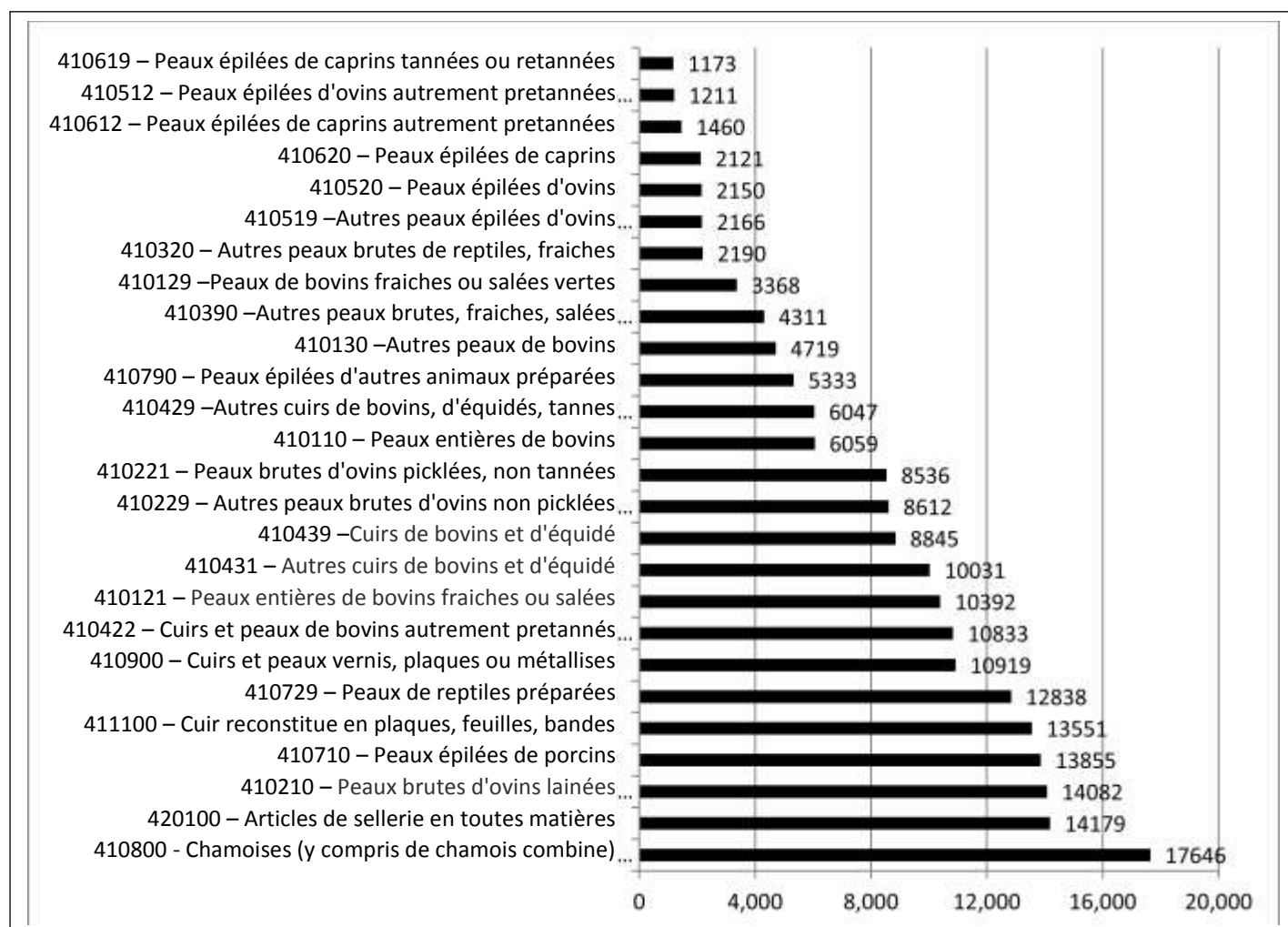


Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI.

2.43 Cuir et peaux. Dans cette famille de produits, les PRODYs varient énormément selon les sous-produits, et en particulier selon leur degré de transformation. Les produits en bas de l'échelle (en haut sur le graphique 2.11) sont des produits de la chèvre et du mouton, avec des PRODYs très bas. A l'inverse des valeurs élevées sont observées pour des produits très transformés, tels que ceux de la sellerie, ou certains cuirs traités tels que le chamois, ou les peaux de reptiles.

2.44 L'analyse PROXY montre qu'il est bénéfique d'exporter des peaux traitées et transformés au Tchad au lieu d'exporter des peaux bruts au Nigéria (voir chapitre 15 sur l'élevage). La transformation serait aussi une bonne occasion de passer à des exportations formelles. Un créneau intéressant pourrait être les peaux de reptiles, que le Tchad exporte déjà. En tenant en compte des dispositions de la Convention CITES pour la protection des espèces en voie d'extinction, le Tchad pourrait explorer la création de fermes de crocodiles en prenant comme exemple la Bolivie.

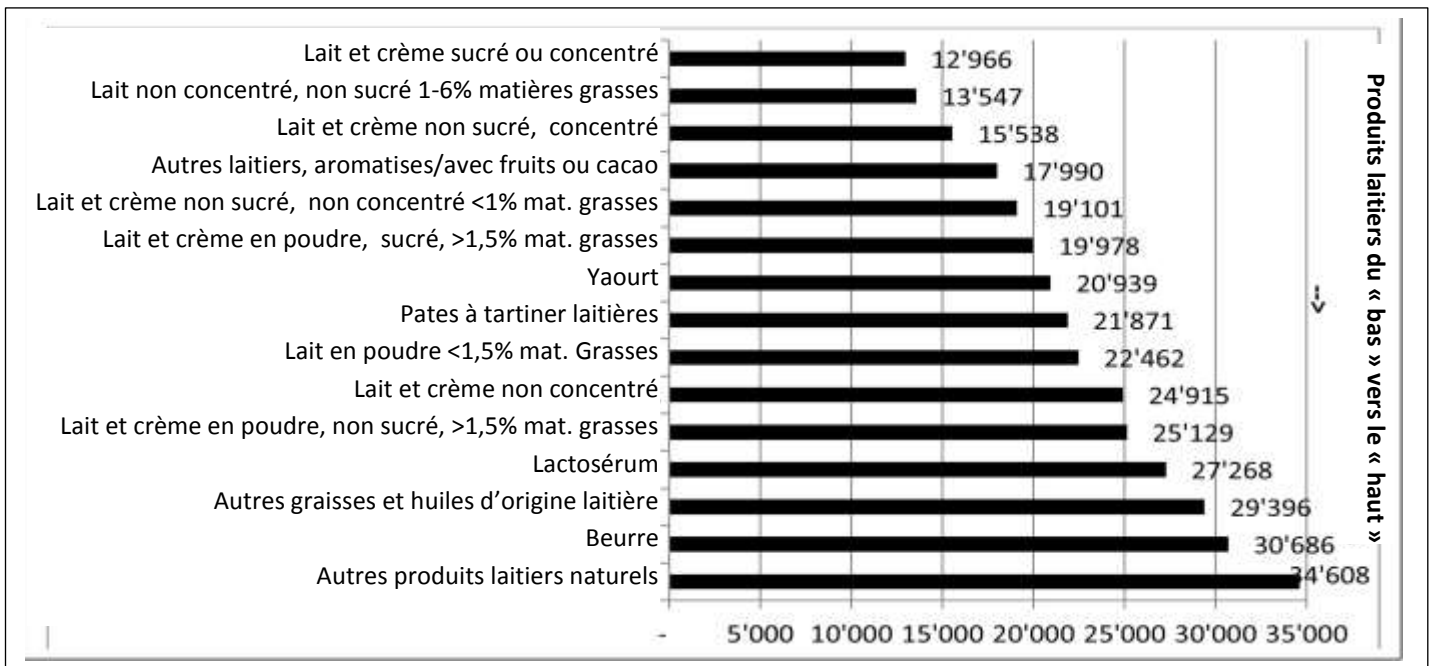
Graphique 2.12 – PRODYs des produits de la filière cuirs et peaux (2011)



Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI.

2.45 Dans la filière des produits laitiers, les écarts de PRODY sont moins importants que dans la famille des cuirs et peaux. Ici, presque tous les produits ont des PRODYs relativement importants, les valeurs les plus élevées étant observées pour le lait et le beurre. Ces niveaux des PRODYs reflètent le fait que ces produits sont essentiellement produits et exportés par des pays à haut revenu. La même chose est vraie pour les œufs (pas représentés dans le graphique). Il faudrait avoir des chaînes de froid pour pouvoir exporter.

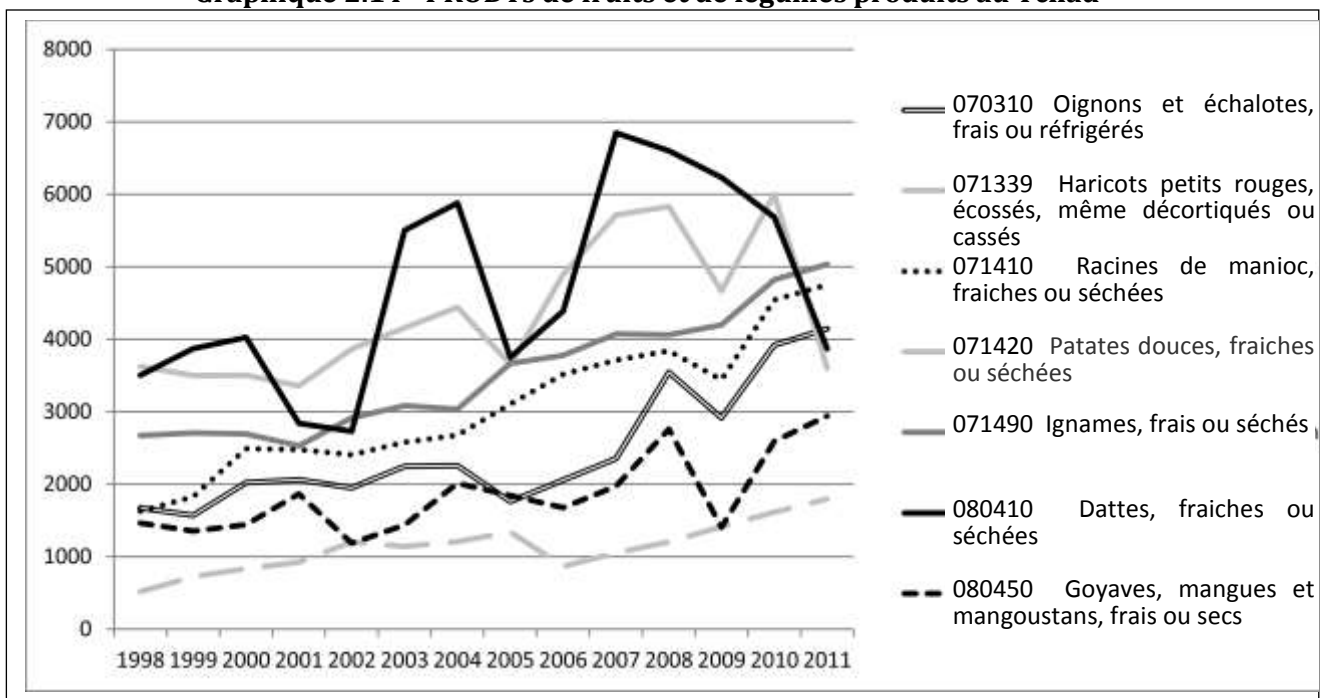
Graphique 2.13 - PRODYs de produits laitiers (2011)



Source : Calculs des auteurs, à partir de BACI.

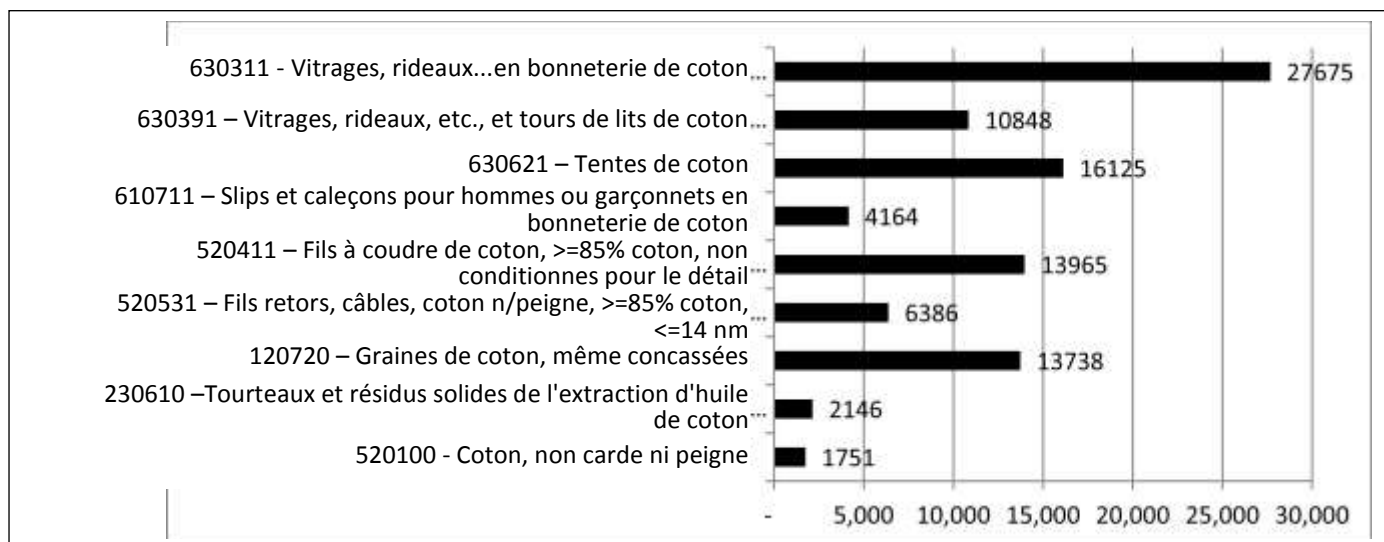
2.46 Fruits et légumes. La valeur du PRODY est basse pour les haricots écossés et secs, ainsi que pour les goyaves et les mangues, mais en hausse dans ce dernier cas. Elle est élevée pour les dattes et pour les patates douces, avec de fortes variations et en forte chute récemment. Les PRODYs des oignons, du manioc et de l'igname progressent de manière constante, ce qui indiquerait des options d'exportation intéressantes pour le Tchad (voir chapitre 14).

Graphique 2.14 - PRODYs de fruits et de légumes produits au Tchad



2.47 Coton et dérivés. Le PRODY du coton brut est assez bas, tandis que certains produits dérivés du coton, comme les rideaux ou les tentes en coton, atteignent des valeurs particulièrement élevées. Beaucoup de pays en développement entrent dans le secteur textile et habillement comme une première étape de leur industrialisation, alors que les pays industrialisés ont tendance à se concentrer sur les créneaux haut de gamme ou des usages très particuliers. Le Tchad ayant fait un investissement important dans l'usine de Sarh, il convient maintenant de se positionner avec des produits dans lesquels l'usine peut devenir concurrentielle. Les graines de coton semblent aussi avoir un potentiel de développement intéressant, avec un PRODY de 13.730, au lieu de 1.751 pour le coton brut. Se spécialiser dans les semences demanderait toutefois un effort considérable de recherche et développement qui, actuellement, n'est pas à la portée du Tchad. Les tourteaux de coton ont une valeur PRODY basse, mais cet indicateur n'est pas utile dans un tel cas. Il est évident que le Tchad doit produire de l'huile de coton, et des tourteaux comme alimentation de bétail, peut-être en premier lieu pour le marché interne.

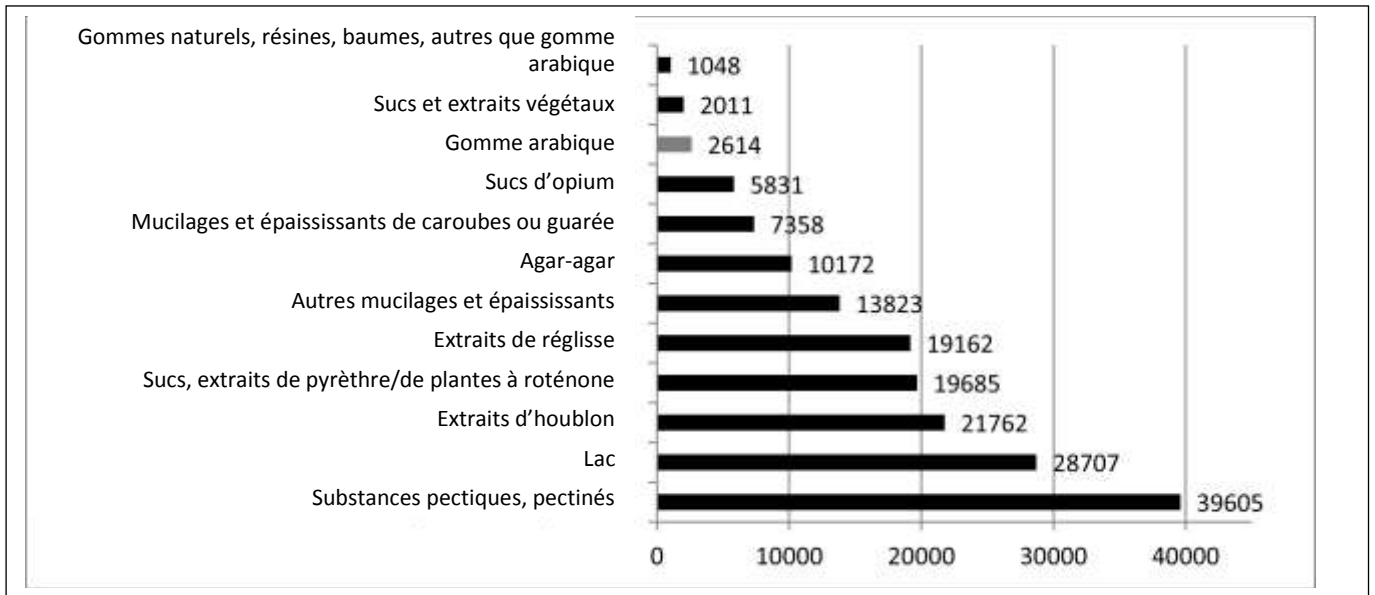
Graphique 2.15 - PRODYs du coton et de produits dérivés du coton (2011)



Source: calculs des auteurs, à partir de BACI

2.48 Laques, résines, savons naturels et autres extraits. Dans la famille des produits autour de la gomme arabique, l'un des produits-phares de l'exportation tchadienne, les PRODYs les plus élevés sont ceux des substances pectines, des laques, du pyrèthre (agent naturel efficace contre les moustiques) et de la réglisse. La gomme arabique elle-même, exportée principalement par le Soudan, le Tchad, et le Nigéria (mais aussi réexportée par la France), affiche un PRODY de 2.614. L'industrialisation de la gomme arabique dans des produits des PROXY plus élevés y compris les mucilages, représente une possibilité intéressante pour le pays.

Graphique 2.16 - PRODYs des laques, résines, savons naturels et autres extraits (2011)

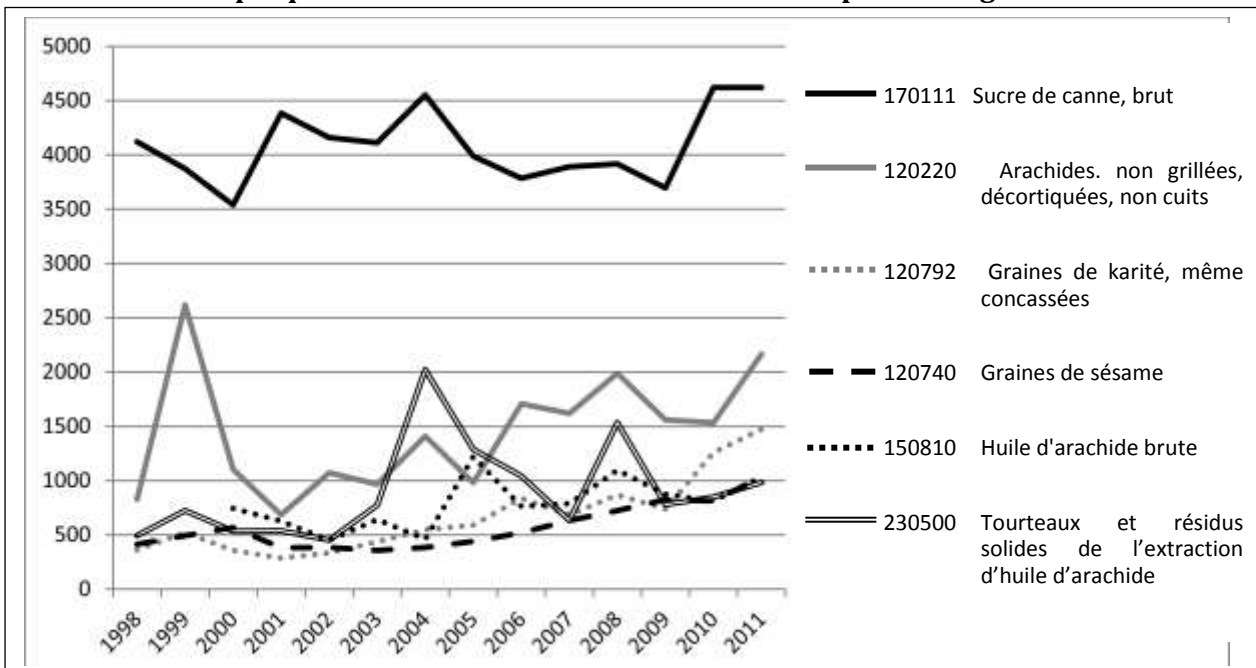


Source: calculs des auteurs, à partir de BACI

2.49 Parmi les autres denrées agricoles produites au Tchad (voir graphique 2.17), les produits suivants semblent disposer d'un potentiel intéressant :

- Le sucre de canne, qui affiche un PRODY relativement élevé. Les investissements et projets au Tchad de la société multinationale SOMDIAA, très active dans la production du sucre dans plusieurs pays de la région, sont eux-mêmes des indices de ce potentiel élevé. La demande africaine de sucre est élevée, et les quotas imposés par l'Union européenne ont disparu pour les PMA, deux facteurs positifs additionnels en faveur du développement du sucre tchadien.
- Même avec des PRODYs plus modestes, mais en progression, les arachides décortiquées, les graines de sésame, et les noix de karité représentent également des produits dotés de bons potentiels d'exportation.

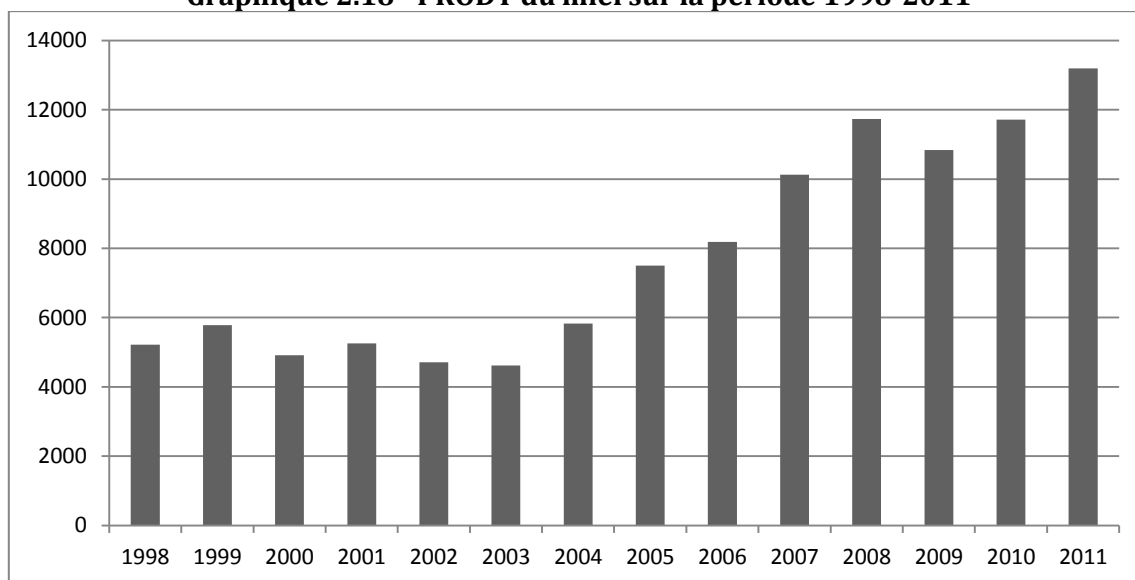
Graphique 2.17 - Evolution des PRODYs d'autres produits agricoles



Source: Calculs des auteurs, à partir de BACI

2.50 Miel. Le graphique 2.18 met en lumière le PRODY élevé du miel (plus de 13.000 en 2011), plus élevé que celui du sucre, et dont le potentiel d'exportation est indéniable, compte tenu d'une demande soutenue autant au niveau régional qu'au niveau mondial. La forte progression des valeurs PRODY dans le temps semble indiquer que de plus en plus de pays à revenu élevé sont intéressés par l'exportation de miel.

Graphique 2.18 - PRODY du miel sur la période 1998-2011



Source: calculs des auteurs, à partir de BACI.

Avantage Comparatif Révélé

2.51 L'avantage comparatif révélé (ACR) est un indice relatif aux produits d'exportation d'un pays donné. Ainsi qu'il est expliqué dans la note explicative qui se trouve à la fin de ce chapitre, l'indice ACR est calculé en divisant le pourcentage que représente un produit dans les exportations totales du pays, par le pourcentage que représentent les exportations mondiales de ce même produit dans les exportations mondiales de tous produits. Lorsque l'ACR est supérieur à 1, cela signifie que le pays est spécialisé dans l'exportation du produit concerné. Dans le cadre de cette étude, ce seuil a été abaissé à 0,2 : au-dessus de ce montant, le Tchad possède sinon un véritable avantage comparatif, du moins, une spécialisation intéressante¹³. L'ACR est un indice reflétant la situation actuelle et le passé récent. Il ne prétend pas anticiper le potentiel d'exportation dans l'avenir. Il s'avère que la fiabilité de l'indice ACR est affectée par le manque ou la qualité de données, ce qui constitue une difficulté supplémentaire dans le cas du Tchad. Par ailleurs, l'indice néglige l'interférence des conditions politiques, comme la guerre civile au Tchad, partant implicitement de l'hypothèse que la valeur de l'ACR dans le temps est déterminée exclusivement par des facteurs économiques.

2.52 Qu'apporte donc l'indice ACR ? En comparant les valeurs récentes de l'ACR aux valeurs du passé plus lointain, l'histoire des produits exportés d'un pays peut être retracée. Cela permet

¹³ Ce seuil réduit de 1 à 0,2 a été appliqué par exemple dans le tableau 2.6 pour définir la catégorie des « classiques ». Il se justifie par le fait qu'entre 2000 et 2010, le pétrole est devenu de loin le premier produit d'exportation du Tchad. Par conséquent, la part de tous les autres produits dans les exportations totales du Tchad a massivement diminué, réduisant ainsi la valeur de l'énumérateur de ces produits dans la formule de l'ACR (voir note technique jointe au chapitre).

d'identifier les produits d'exportation qui ont montré une certaine dynamique ou sont nouveaux par rapport à ceux qui sont sur leur déclin. C'est le point de départ pour mieux cerner les conditions déterminant si le produit en question peut rester ou devenir concurrentiel sur les marchés extérieurs dans l'avenir.

2.53 Dans les tableaux qui suivent, les produits d'exportation du Tchad, à l'exception des produits pétroliers, ont été classés en quatre catégories, en fonction de la comparaison des valeurs observées de l'ACR dans les années 1998-2000 (période passée) et les années 2009-2011 (période récente):

- Classiques : ce sont les produits qui ont eu un ACR élevé dans le passé, et qui continuent d'avoir un ACR élevé ces dernières années.
- Champions : produits qui n'étaient pas exportés par le Tchad dans le passé (ACR incalculable) et qui ont acquis récemment un ACR égal ou supérieur à 0,2.
- Disparus : produits qui avaient un avantage comparatif dans le passé, et qui n'apparaissent plus dans les statistiques récentes.
- Déclinants : produits qui avaient un ACR élevé dans le passé, et qui à présent un ACR nettement inférieur (ACR < 0,2).

2.54 Classiques. Parmi les produits qui ont maintenu leur position d'avantage comparatif (ceux qui apparaissent dans le tableau 2.6), figurent sans surprise tous « les grands classiques » de l'exportation tchadienne que sont le coton, les graines de sésame et la gomme arabique. On trouve également dans cette liste intéressante le sucre traité, les savons, l'huile d'arachide, les pectines, et les cuirs de reptiles. Concernant cette dernière catégorie de produits, les montants déclarés à l'exportation (ou plutôt à l'importation, par les pays partenaires, s'agissant de données miroir) surprennent par leur importance, et il pourrait donc s'agir d'un créneau véritablement intéressant pour l'avenir.

2.55 L'analyse indique que certains produits d'un PRODY plus élevé que la gomme arabique, exportés aujourd'hui par le Tchad, mériteront une attention particulière, à savoir: les savons, ouates, peaux de reptiles, substances pectiques, et le sucre raffiné. Ces secteurs ont bénéficié d'investissements dans le passé récent, comme suit: en 2011, la reprise d'activité de l'huilerie savonnerie de l'entreprise CotonTchad, l'ouverture d'une usine textile SOTCHAFIL à Sarh équipée de machines textiles de l'Inde, l'installation d'un complexe intégré tissage-impression-finition par la Nouvelle Société Textile du Tchad (NSTT) et encore la construction d'une usine de sucre envisagée par la CST/SOMDIAA.

Tableau 2.6 - Produits Tchadiens « CLASSIQUES »

| Code HS6 | Description | ACR 1998-2001 | ACR 2009-2011 | PRODY |
|----------|--|---------------|---------------|--------|
| 130220 | Substances pectiques, pectinés | 35,11 | 0,51 | 39.605 |
| 170290 | Autres sucres chimiquement purs solides, y c. sucre inverti | 1,37 | 0,20 | 16.442 |
| 410729 | Peaux de reptiles préparés après tannage | 2,98 | 0,71 | 12.838 |
| 560122 | Ouates et articles en ouates de fibres synthétiques ou artificielles | 36,14 | 1,07 | 12.503 |
| 340120 | Autres savons | 0,49 | 0,49 | 8.111 |
| 150890 | Autres huiles d'arachide, non chimiquement modifiées | 11,48 | 0,60 | 5.165 |
| 130120 | Gomme arabique | 450,08 | 13,47 | 2.614 |
| 230610 | Tourteaux et résidus solides de l'extraction d'huile de coton | 17,82 | 0,34 | 2.146 |
| 520100 | Coton, non cardé et non peigné | 27,97 | 0,92 | 1.751 |

| | | | | |
|--------|------------------------|------|------|-------|
| 120740 | Graines de sésame | 9,87 | 0,98 | 1.036 |
| 520300 | Coton, cardé ou peigné | 0,36 | 2,00 | 993 |

2.56 Déclinants. Parmi les produits qui ont perdu leur position d'avantage comparatif au cours des dix dernières années figurent les « autres substances minérales », cigarettes avec tabac, arachides (non grillées, décortiquées, non cuits) et quelques produits de bois ou dérivés du bois. Il faut noter néanmoins que le déclin des exportations d'arachides est certainement dû au fait que les statistiques ne donnent pas une image correcte. Une partie importante des exportations de l'arachide se fait d'une manière informelle. En fait, il y a une reprise importante de la production et exportation arachidière, surtout dans la zone cotonnière. Les exportations actuelles estimées à 324.000 tonnes sont principalement destinées au Nigéria (voir 14.14, tableau 14.1 et 14.71). En ce qui concerne les exportations des produits en bois, un manque de matière première pourrait expliquer les difficultés à tenir le niveau de participation sur les marchés d'exportation.

2.57 Champions. Après élimination des articles susceptibles d'être l'objet d'aberrations statistiques (et sous réserve d'autres erreurs toujours possibles), ou visiblement réexportés (tubes et plaques d'acier ; outils de forage ; constructions préfabriquées, harengs congelés, etc.), la longue liste qui suit correspond à des produits disposant apparemment d'un avantage comparatif récent (en 2009-2011), alors qu'ils n'apparaissaient pas dans les séries statistiques plus anciennes (1998-2001). Ce sont des articles nouveaux venus qui ont déjà su s'imposer comme disposant d'un avantage commercial. Parmi eux on trouve notamment les articles intéressants suivants :

- Ciments, hydrauliques et réfractaires ;
- Fibres synthétiques; préparations chimiques d'apprêt, finissage, fixation de colorants du textile ;
- Huiles de pétrole; gaz butane liquéfié ;
- Autres équipements pour la construction, en plastique ;
- Articles de sellerie ;
- Malt, non torréfié ;
- Revêtements de sols, murs en chlorure de vinyle, rouleaux ;
- Panneaux à surface d'écriture ;
- Urée ;
- Articles de liège aggloméré ;
- Autres carreaux, non vernissés ni émaillés, en céramique.

2.58 Disparus. Si un certain nombre de produits d'exportation ont disparu des statistiques récentes, il convient de ne pas tirer de conclusions trop hâtives de leur apparente disparition, car celle-ci peut s'expliquer dans certains cas par un simple changement de codes du Système Harmonisé¹⁴. Des produits peuvent aussi être passés sous la catégorie du commerce informel avec les pays voisins. Enfin, il n'est pas exclu que certains produits aient trouvé une demande beaucoup plus importante sur le marché tchadien et ne s'exportent plus pour cette raison-là (cela pourrait être le cas des tourteaux d'arachide et d'autres tourteaux, par exemple).

2.59 Parmi les nombreux produits « disparus » ou supposés disparus, on remarque surtout des peaux d'animaux, ainsi que des produits agricoles variés, dont les positions pourraient probablement être regagnées dans le futur, à l'aide de politiques agricoles et commerciales appropriées: peaux de

¹⁴ La classification du Système Harmonisé de marchandises est révisée tous les six ans environ, et les dernières révisions ont eu lieu en 2006, puis en 2012.

bovins, peaux de moutons, peaux de chèvres, peaux de reptiles, oignons, gomme naturelle (hors gomme arabique), tourteaux d'arachides et autres tourteaux, coton graine traité, huile de coton, bambous, gingembre et cire d'abeille.

Options d'exportations nouvelles sur la base d'une analyse de proximité

2.60 Nous examinons ici les options de diversification des exportations du Tchad utilisant une analyse de proximité. Ce genre d'analyse, développée par Hausman et Hidalgo (2006), définit la probabilité d'un pays à exporter un nouveau produit sur la base de ses exportations actuelles. Par exemple, la probabilité pour un pays qui exporte surtout des matières premières à exporter également d'autres produits agricoles ou de les transformer est probablement proche, commencer à exporter de l'équipement électrique est une option lointaine. L'idée qui sous-tend donc cette analyse est que, dans chaque société, il existe certaines capacités techniques de production et d'organisation de la chaîne de production et d'exportation. Si on veut diversifier la gamme de produits d'exportation, il est plus facile de s'engager dans la production de produits nouveaux, pour lesquels on peut facilement mobiliser l'expérience pratique et les capacités qu'on a déjà acquis avec les produits actuels, en plus des ressources naturelles nécessaires.

2.61 Comment mesurer cette proximité entre produits ? On prend un grand nombre de pays et une multitude de paires de produits. On regarde dans chaque pays examiné qui exporte un produit A si le même pays exporte également un produit B. S'il se trouve que, dans un grand nombre de pays de l'échantillon, les deux produits sont exportés simultanément, la distance entre ces deux produits est considérée comme proche (la probabilité de proximité est élevée). On applique ensuite ce calcul à beaucoup de paires de produits d'exportation.

2.62 L'analyse a été faite sur la base des données de Hausman et Hidalgo¹⁵, qui montre les proximités entre 775 groupes de produits, calculés sur des données des exportations d'un large nombre des pays pour la période 1998-2000¹⁶. On a créé un « espace produit » en calculant les probabilités bilatérales entre tous ces groupes de produits qui, ensemble, permettent de construire une « carte d'espace produits. » Cette carte reflète les probabilités de diversification des exportations d'un pays typique ou moyen.

2.63 Il est important de noter les limites suivantes au sujet de cette analyse :

- Les proximités calculées représentent une moyenne et ne tiennent pas compte des spécificités des pays individuels, telles que les conditions climatiques, la disponibilité des ressources minières ou d'autres contraintes limitant la capacité de production. Le pays type tel que reflété dans l'espace de produit n'existe pas ;
- Les 775 groupes des produits révèlent beaucoup moins de détails que les 5.200 produits du Système Harmonisé 2012 (OMC), ce qui pourrait cacher des différences à l'intérieur de chaque groupe ;
- La proximité entre une matière première et un produit transformé à partir de la matière première ne tient pas si la transformation se fait ailleurs. Par exemple, certains pays africains exportent les noix de karité en France, où le beurre de karité est produit.

2.64 Nous limitons l'analyse des proximités à six produits identifiés sur la base des critères

¹⁵ <http://www.chidalgo.com/productspace/data.htm>

¹⁶ La Banque mondiale a facilité l'accès à la base des données.

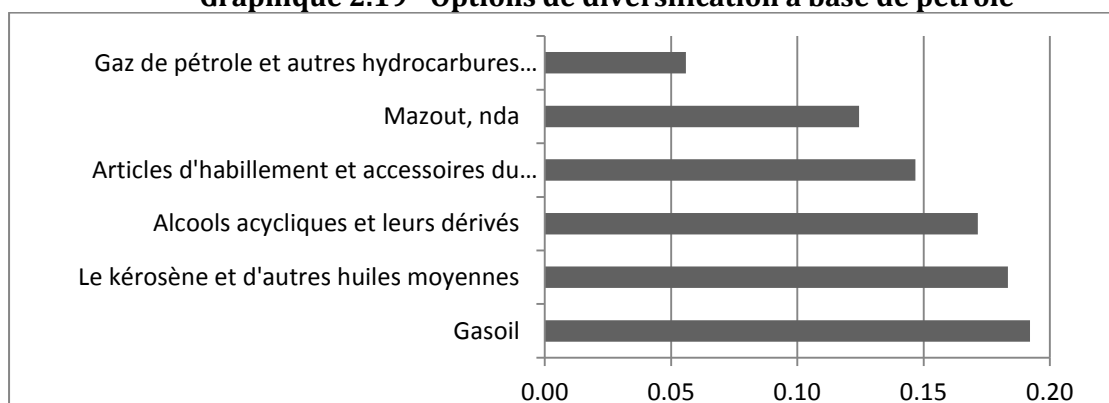
suivants : le volume des exportations tchadiennes selon les statistiques officielles ; la disponibilité de données dans la banque de données utilisée (les exportations d'arachide et de karité ont dû être exclues) ; et les estimations des exportations agricoles réalisées par les experts EDIC II (voir chapitre 14):

Tableau 2.7 – Produits utilisés dans l'analyse de proximité

| Système harmonisé | Description |
|-------------------|--|
| 0545 | Autres légumes frais ou réfrigérés (y compris oignons) |
| 0548 | Produits végétaux, racines et tubercules, nda, frais, séchés (comprend manioc) |
| 2225 | Graines de sésame |
| 2631 | Coton |
| 2922 | Gommes, résines, lacs et baumes |
| 3330 | Pétrole brut et huiles obtenues à partir de minéraux bitumineux |

2.65 Options de diversification à base de pétrole. A l'heure actuelle, le Tchad exporte trois produits dérivés du pétrole à petites quantités : l'essence (RCA et Cameroun), le gasoil et le jet fuel pour des avions qui atterrissent à N'Djamena. Plusieurs produits sont écoulés seulement sur le marché tchadien mais pourraient être exportés : du gaz de pétrole liquéfié (GPL), du pétrole lampant, fuel lourd, et polypropylène (voir 17.41 et 17.42). L'analyse de proximité montre des options de diversification additionnelles pour les textiles et plastique à base du pétrole.

Graphique 2.19 - Options de diversification à base de pétrole

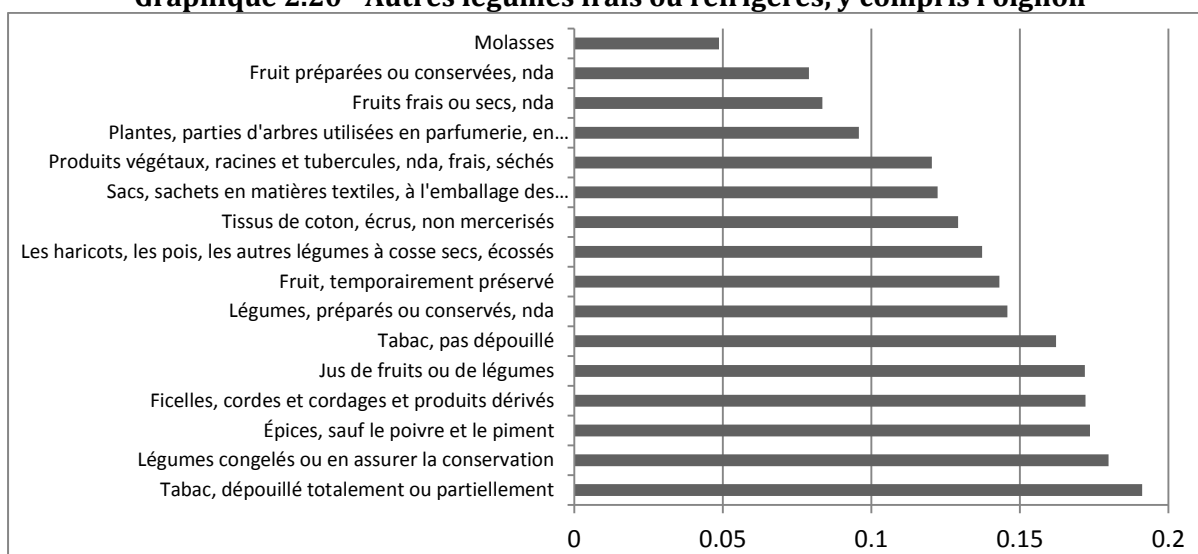


Note : Les valeurs inférieures signifient une plus grande probabilité d'exporter un autre produit, sur la base de l'expérience d'autres pays.

2.66 Options à partir d'autres légumes, y compris l'oignon. Deux directions intéressantes se présentent :

- La production de légumes, quand elle se développe, appelle à la conservation et transformation (légumes préparés ou conservés) et à l'emballage (sacs et sachets en matière textile) ; c'est aussi vrai pour des filières très proches comme les fruits : fruits préparés et conservés, jus de fruits ou de légumes.
- Il est normal que la production d'aliments similaires soit très proche dans la diversification : haricots, pois et autres légumes à cosse secs, épices (sauf poivre et piment).

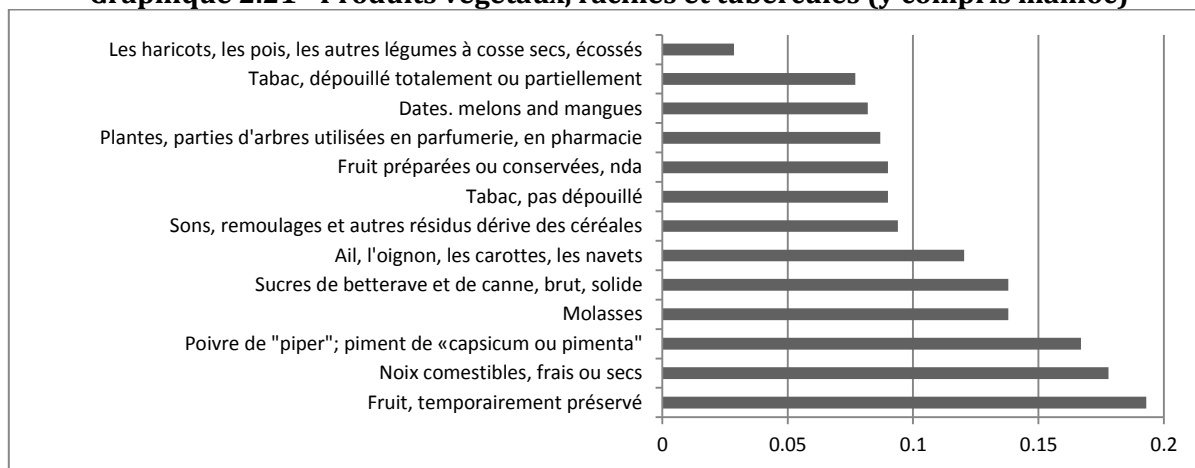
Graphique 2.20 - Autres légumes frais ou réfrigérés, y compris l'oignon



2.67 Diversification partant de produits végétaux, racines et tubercules. Nous avons choisi cette catégorie particulièrement à cause du manioc, une culture en expansion dans la zone soudanienne. Les deux autres tubercules recensés dans ce rapport sont la patate douce et le taro. Des quantités inconnues, mais estimées sommairement, sont échangées avec les pays voisins (voir 14.118). Ce qui frappe quand on regarde les produits du graphique 2.21 est :

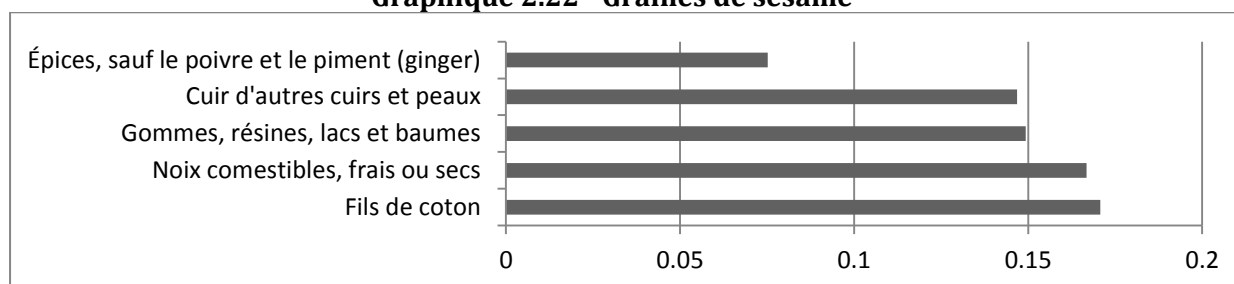
- Parmi ces produits, on retrouve un système de production (et exportation) assez diversifié des aliments, donc l'option pour le Tchad de diversifier encore plus ses sources d'alimentation et éventuellement d'en exporter une partie: différents types de légumes et fruits – en partie déjà produits au Tchad mais dans des quantités qui mériteraient d'être augmentées – des résidus de céréales, des noix et du poivre.
- Des produits de rente, le sucre et le tabac, qui sont produits au Tchad mais ne sont pas exportés.
- Des produits transformés : molasse, fruits temporairement préservés, fruits préparés et conservés.
- Les plantes et parties d'arbres utilisées en parfumerie et pharmacie. Cette catégorie de produits est très intéressante parce qu'elle peut donner lieu à une petite industrie locale ou peut être exportée. Cela vaudrait la peine de faire une étude à ce sujet.

Graphique 2.21 - Produits végétaux, racines et tubercules (y compris manioc)



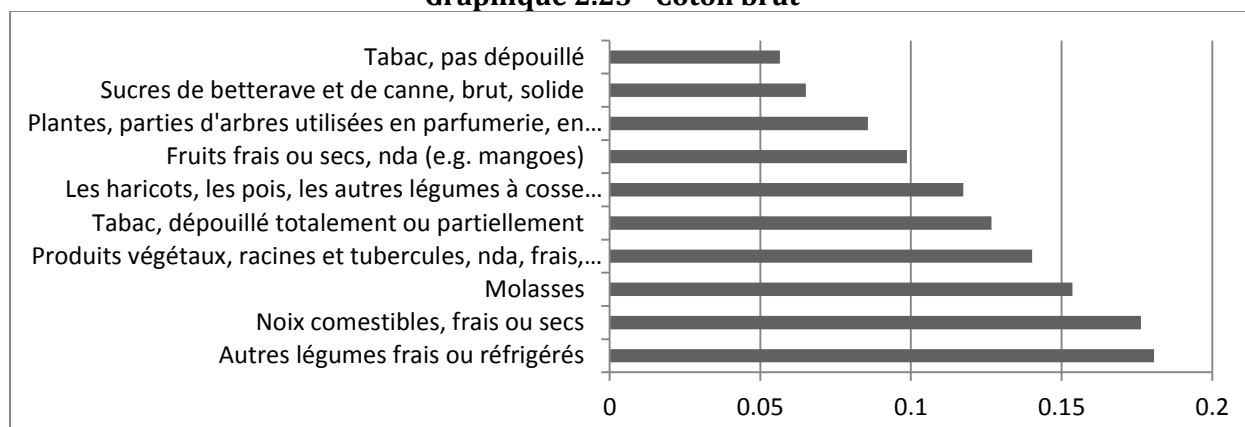
2.68 Options à partir du sésame. Le sésame est un produit d'exportation du Tchad qui est en croissance (voir 14.46 à 14.58). La proximité d'épices, de gommes et résines, et de noix est intéressante. Ce sont des produits agricoles ou de la forêt qui, à première vue, pourraient se prêter à de nouvelles productions et exportations au Tchad. Le Tchad exporte déjà des cuirs et peaux et pourrait, techniquement, exporter du fils de coton de l'usine à Sarh.

Graphique 2.22 - Graines de sésame



2.69 Les produits proches du coton. Nous n'apprenons rien de plus. Nous trouvons ici tous les produits d'exportation identifiés dans les paragraphes antérieurs.

Graphique 2.23 - Coton brut

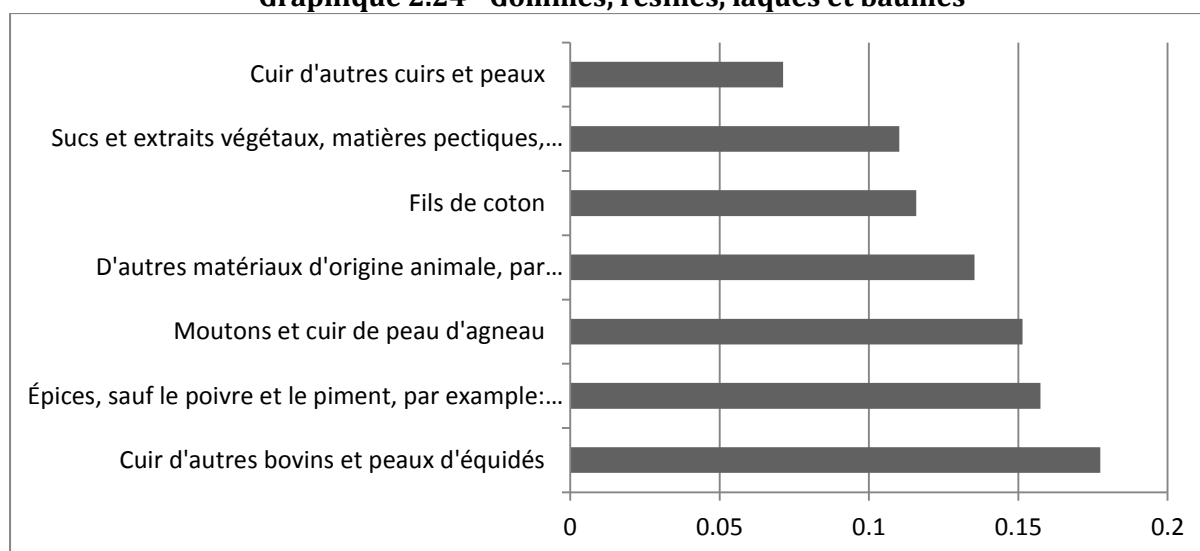


2.70 Diversification à partir des gommes, résines, lacs et baumes. Le point de départ, en l'occurrence, est la gomme arabique, un produit d'exportation majeur du Tchad (voir 14.88 à 14.97).

La gomme arabique est exportée sans ajouter de la valeur au Tchad. Quant aux produits proches représentés dans le graphique 2.24, nous observons ce qui suit :

- La proximité des sucs, matières pectiques et mucilages est prometteuse. C'est définitivement un domaine à explorer.
- Comme dans l'analyse précédente, les épices, et en particulier le gingembre, sont proches. Cela pourrait être une opportunité intéressante.
- Ce qui est étonnant, c'est la proximité de plusieurs produits de l'élevage. Cela nous rappelle que des sous-produits de l'élevage (par exemple cornes et organes) ne sont souvent pas utilisés, transformés et moins encore exportés.

Graphique 2.24 - Gommages, résines, laques et baumes



Conclusions

Performance actuelle du commerce extérieur

2.71 Le grand défi du pays, s'il veut atteindre un réel progrès de ses indicateurs de développement, est d'assurer une croissance régulière de son PIB en diversifiant son économie et en la rendant moins vulnérable aux fluctuations des recettes du pétrole et à leur diminution inéluctable sur le long terme. Pour jouer leur rôle de moteur de la croissance, les exportations doivent être diversifiées rapidement, en premier lieu en élargissant la gamme de produits agropastoraux et en transformant ces produits au Tchad, quand cela est possible, en générant ainsi davantage de valeur ajoutée locale et d'emplois. Sur le plus long terme, le Tchad devra aussi envisager de créer de nouvelles industries d'exportation et d'exporter des services modernes. Les investissements internes et externes devront augmenter d'une manière substantielle afin de viabiliser une telle stratégie.

2.72 L'analyse faite dans ce chapitre montre que le Tchad devra mieux saisir les opportunités offertes par le commerce extérieur. Ce pays a une ouverture commerciale inférieure à son potentiel et à ceux d'autres pays exportateurs de pétrole de la région. L'isolement commercial du Tchad est en partie le résultat de sa politique commerciale. Le Chapitre 6 met en évidence les aspects les plus contraignants de cette politique, et fait des recommandations pour la mise en cohérence de la politique commerciale avec la perspective de croissance et de développement.

2.73 La balance commerciale du Tchad est excédentaire depuis 2004 grâce aux exportations pétrolières, qui représentent 97% de ses exportations totales en 2012. Cette proportion est plus élevée que celle des autres pays pétroliers de la CEMAC, à l'exception de la Guinée équatoriale. En revanche, la balance commerciale des biens « hors pétrole » est fortement déficitaire.

2.74 Un déficit de la balance commerciale (hors pétrole) est normal dans un PMA qui effectue des investissements importants dans son infrastructure et dans les secteurs productifs, et qui présente un déficit alimentaire chronique. Sur le long terme, ce déficit devra être comblé par de nouvelles exportations et par la substitution aux importations. Il faudra éviter que les investissements qui sont nécessaires pour faciliter cette offensive des exportations ne conduisent à un endettement excessif.

2.75 Les exportations non-pétrolières se sont réduites de 3% par an depuis 2005, mais ont repris en 2012 grâce à des investissements importants depuis 2009 et à une pluviométrie importante. Elles sont très concentrées – moins de 200 produits exportés au total – contrairement à celles de plusieurs pays dynamiques d'Afrique de l'Ouest qui exportent 2000 produits aujourd'hui.

2.76 Le bétail sur pied, le coton et la gomme arabique sont les trois piliers de l'exportation tchadienne. Mais sept autres produits agricoles exportés vers le Nigéria et d'autres pays voisins commencent à émerger sans laisser beaucoup de traces dans les statistiques: karité, arachide, maïs, sésame, riz paddy, oignons et ail. Dans le secteur pastoral, l'exportation de grand et petit bétail est complétée par l'exportation de dromadaires et de cuirs et peaux. L'exportation traditionnelle de poisson est importante ainsi que celle de la poudre de spiruline (une algue à usage pharmaceutique et nutritionnel). Enfin, les investissements dans les industries en aval du pétrole commencent à payer : l'essence, le gasoil et le jet fuel commencent à être exportés en petite quantité. Le gaz de pétrole liquéfié, le pétrole lampant, le fuel lourd, et le polypropylène sont écoulés sur le marché tchadien mais pourraient être exportés prochainement.

2.77 Les marchés d'exportation principaux du Tchad, qui représentent 93% de ses exportations, sont lointains parce qu'ils sont destinataires du pétrole tchadien : les Etats-Unis, la Chine et le Canada. L'ensemble des autres clients du Tchad, souvent africains, ne reçoivent que 7% des exportations tchadiennes. En fait, les marchés plus prometteurs, hors pétrole, sont les voisins immédiats, surtout le Nigéria mais également le Cameroun et la République centrafricaine. Le Niger, la Libye, et le Soudan sont également des marchés destinataires d'exportations mais dotés d'un moindre potentiel. Il faudra explorer davantage certains marchés de pays émergents et européens qui sont parfois déjà clients pour certains produits spécifiques.

2.78 Bien que la CEMAC soit une zone de libre-échange, les chiffres du commerce formel à l'intérieur de la CEMAC sont très bas : 2,1% des exportations et 3,9% des importations se font entre pays membres. Ce sont des chiffres très faibles comparés à ceux de l'UEMOA : 15% des exportations et 11,5% des importations. Cependant, la réalité des échanges transfrontaliers est bien différente si on tient compte du commerce informel. L'Afrique dans son ensemble représente une part importante et croissante des importations de la CEMAC: 24,6% des importations totales en 2010 (7,6% en 2008) alors que la CEMAC a doublé ses exportations vers l'Afrique, de 2,4% à 4,5%, mais celles-ci restent donc minimales.

2.79 Les importations du Tchad ont augmenté de 2,5 à 3 fois entre 2003 et 2012 grâce aux recettes des investissements pétroliers. Ce boom a conduit à une consommation surtout urbaine mais aussi à des investissements dans le développement, surtout à partir de 2009.

Les options de diversification des exportations du pays

2.80 L'analyse contenue dans ce chapitre donne une première approximation des options de diversification des exportations qui s'offrent au Tchad. Quand il s'agit d'options nouvelles, des études seraient nécessaires pour examiner la faisabilité d'une production compétitive au Tchad et une bonne probabilité d'accès à des marchés extérieurs. Ces options sont basées sur trois outils d'évaluation :

- L'indice PRODY met l'accent sur le potentiel de revenu implicite dans un produit d'exportation. Un PRODY élevé signifie que les exportateurs les plus compétitifs de ce produit sont des pays qui ont un PIB plus élevé que le Tchad.
- L'indice ACR est calculé en divisant le pourcentage que représente un produit dans les exportations totales du pays, par le pourcentage que représentent les exportations mondiales de ce même produit dans les exportations mondiales de tous les produits. Lorsque l'ACR est supérieur à 1, cela signifie que le pays est spécialisé dans l'exportation du produit concerné. Dans le cas du Tchad, nous avons pris comme hypothèse une valeur de 0,2 pour être spécialisé dans un produit.
- L'analyse de la proximité définit la probabilité d'un pays à exporter un nouveau produit sur la base de ses exportations actuelles. L'idée qui sous-tend donc cette analyse est que, dans chaque société, il existe certaines capacités techniques de production et d'organisation de la chaîne de production et d'exportation. Si l'on veut diversifier la gamme de produits d'exportation, il est plus facile de s'engager dans la production de produits nouveaux, pour lesquels on peut facilement mobiliser l'expérience pratique et les capacités déjà acquises avec les produits actuels, en plus des ressources naturelles nécessaires.

1.56 Les tableaux suivants résument les résultats de l'application des outils d'analyse utilisés dans ce chapitre (PRODY, ACR, analyse de proximités). Ils tiennent également compte des avis exprimés dans d'autres chapitres de l'EDIC II, des investissements et projets en cours ou prévus au Tchad, ainsi que des expériences réussies de pays proches. Les produits retenus ont été répartis en trois catégories :

- Transformation : produits déjà écoulés au Tchad devant faire l'objet d'étapes de conditionnement et de transformation afin d'être exportés avec succès ;
- Intensification : produits déjà exportés ou écoulés au Tchad requérant une augmentation des superficies de production, des rendements plus élevés, et/ou des efforts de marketing et de promotion plus intenses ;
- Innovation : nouveaux produits à encourager et à promouvoir à l'exportation.

Tableau 2.8 – Transformation

Produits déjà exportés ou écoulés au Tchad requérant une augmentation des superficies de production, des rendements plus élevés, et/ou des efforts de marketing et de promotion

| Nom des produits | Bases de la sélection |
|--------------------|---|
| BOVINS SUR PIED | PRODY ; Chapitre Elevage (exports : 275 millions de dollars EU/an) |
| CAMELIDES | Chapitre Elevage ; (exports: 100 millions de dollars EU/an) |
| MOUTONS ET CHEVRES | Chapitre élevage |

| | |
|---|--|
| | (exports : 15 millions de dollars EU/an) |
| CUIRS et PEAUX : coupés et conditionnés traditionnellement | Chapitre élevage (exports : 4,9 million de dollars EU/an) |
| POISSONS | Chapitre pêche ; (exports : 36 millions de dollars EU/an) |
| RIZ PADDY | Chapitre Agriculture ; projets d'irrigation |
| MAÏS | Chapitre Agriculture |
| ARACHIDE | PRODY ; Chap. Agriculture |
| SESAME | Chapitre Agriculture |
| OIGNONS | Chapitre Agriculture |
| AIL | Chapitre Agriculture |
| NIEBE et autres HARICOTS | Chapitre Agriculture |
| CEREALES : sorgho, petit mil, pénicillaire, bérébéré, fonio | Chapitre Agriculture |
| TUBERCULES : taro ; igname ; patate douce ; manioc et son amidon | PRODY ; Proximité |
| SUCRES et MOLASSES | PRODY ; ACR ; Proximité |
| TABAC | Proximité |
| KARITE | PRODY ; Chap. Agriculture |
| DATTES | PRODY ; Proximité, Chap. Agriculture |
| COTON-GRAINE | Chapitre Agriculture (prévisions optimistes du PND) |
| JET A1 (Kérosène) | Proximité ; Chapitre pétrole et mines |
| ESSENCE | Proximité ; Chapitre pétrole et mines |
| GASOIL | Proximité ; Chapitre pétrole et mines |
| SPIRULINE : exportation comme poudre comme maintenant | Chapitre pêche |
| PETROLE LAMPANT | Chapitre pétrole et mines |
| POLYPROPYLENE | Chapitre pétrole et mines |
| GAS DE PETROLE ET AUTRES HYDROCARBURES GAZEUX | Proximité ; Chapitre pétrole et mines |
| MARBRES (découpés et conditionnés) | Chapitre pétrole et mines |
| DIATOMITES (sélectionnées, conditionnées) | Chapitre pétrole et mines |
| GAZ NATUREL LIQUEFIE (LNG) | Chapitre pétrole et mines |
| DERIVES DU COTON : huiles ; glycérine ; savons ; tourteaux ; sacs d'emballage | Chapitre Agriculture ; produits par SN Coton Tchad, mais pas encore exportés |
| PRODUITS DERIVES DE L'ARACHIDE : huiles ; tourteaux ; coques | Chapitre Agriculture, Proximité, PRODY |

Tableau 2.9 – Intensification

Produits déjà écoulés au Tchad devant faire l'objet d'étapes de conditionnement et de transformation afin d'être exportés

| Nom des produits | Bases de la sélection |
|---|--|
| VIANDES : viandes bovines ; viandes de camélidés ; viandes de mouton ; viandes de volailles | Chapitre Elevage |
| POISSONS congelés ou venant de l'aquaculture | Chapitre Pêche |
| PREPARATIONS ET CONSERVES DE FRUITS : de fruits produits au Tchad | Proximité, Chapitre Agriculture, Investissements récents |
| JUS DE FRUITS : de fruits produits au Tchad | Proximité ; investissements |
| GOMME ARABIQUE : transformé et produits utilisant la gomme arabique | Chapitre Agriculture |
| DERIVES DU SESAME PRODUITS UTILISANT LE SESAME: pate ; huile ; substances a usage médical, barres de céréales | Chapitre Agriculture |
| SPIRULINE : transformation en additif nutritionnel ou médecine | Chapitre Pêche |

| | |
|--|---|
| KARITE : transformation sur place | Chapitre agriculture |
| MANGUES Amélioration qualité et conditionnement avant export | Proximité ; Succès Mali, Burkina Faso et autres pays, PRODY bas mais ascendant. |
| CUIRS : meilleure qualité et conditionnement | PRODY ; Proximité |
| LAIT et ŒUFS : conditionnement essentiel pour exportation | Chapitre Agriculture |

Tableau 2.10 – Innovation

Produits nouveaux au Tchad à encourager et à promouvoir à l'exportation

| Nom des produits | Bases de la sélection |
|---|--|
| SUBSTANCES PECTIQUES | PRODY ; ACR ; Proximité |
| SUBSTANCES VEGETALES : par exemple racines de ginseng | Proximité |
| PLANTES POUR USAGE PHARMACEUTIQUE ET COSMETIQUE | Proximité |
| MIEL | PRODY (en progrès dans beaucoup de pays) |
| SACS ET SACHETS D'EMBALLAGE EN TEXTILES | Proximité |
| FICELLE, CORDES, ET CORDAGES | Proximité |
| DIVERS PRODUITS TOURISTIQUES : promotion du Tchad comme destination touristique | Chapitre Tourisme |
| PEAUX DE REPTILES | PRODY ; ACR ; Proximité |
| EPICES : poivre et autres épices (sans gingembre) | Proximité |
| GINGEMBRE ET GINGEMBRE EN PREPARATION | Proximité |
| MELONS ET AUTRES FRUITS pas produits au Tchad | Chapitre Agriculture |
| NOIX COMESTIBLES | Proximité |
| ACCESSOIRES DE L'HABILLEMENT EN PLASTIQUE | Proximité |

Ouvrages de référence

C.A. Hidalgo, B. Klinger, A.-L. Barabási, R. Hausmann (2007), The Product Space Conditions the Development of Nations, *Science*, 27 July 2007: Vol. 317 no. 5837 pp. 482-487

CEpii (Recherche et Expertise sur l'Economie Mondiale, Paris), BACI, Base Analytique du Commerce International, produite sur la base de COMTRADE des Nations Unies, et disponible en ligne aux abonnés à Comtrade. Voir : http://www.cepii.fr/CEPII/fr/bdd_modele/presentation.asp?id=1

CNUCED (2012), Rapport annuel sur les pays les moins avancés 2012, Genève. Voir : http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/lcd2012overview_fr.pdf

ITC MARKET ACCESS MAP, Tarifs douaniers en ligne. Voir : <http://www.macmap.org/>

ITC TRADEMAP, Statistiques commerciales, Base de données en ligne. Voir : <http://www.trademap.org/>

MIT, The Observatory of Economic Complexity, illustration graphique du commerce de tous les pays. Voir : <http://atlas.media.mit.edu/>

OMC-ITC-CNUCED, 2012, Profils tarifaires dans le monde. Voir : http://www.wto.org/french/res_f/publications_f/world_tariff_profiles12_f.htm

Reis, José Guilherme et Thomas Farole (2012), Trade Competitiveness Diagnostic Toolkit, The World Bank, Washington, D.C. Voir: <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/978-0-8213-8937-9>

Robert Nkendah, Lecturer at the University of Duala, Dec 2010, The Informal Cross-Border Trade of Agricultural Commodities between Cameroon and its CEMAC's Neighbours, FSEGA, Paper for the NSF/AERC/IGC Conference. Voir: <http://www.theigc.org/sites/default/files/sessions/nkendah.pdf>

UN Economic Commission of Africa (2013), Report on the Magnitude of and Tools for Measuring Informal Cross Border Trade in Africa's Regional Economic Communities, Addis Ababa. Voir: http://www.uneca.org/sites/default/files/page_attachments/report-on-the-magnitude-of-and-tools-for-measuring-informal-cross-border-trade-in-africa-recs.pdf

United Nations and WTO (2012), A Practical Guide to Trade Policy Analysis. Voir: http://www.wto.org/french/res_f/publications_f/practical_guide12_f.htm

Note explicative sur les indices de la méthodologie TOA (Banque mondiale)

L'indice de l'avantage comparatif révélé (ACR)

Définition

L'indice ACR, selon la définition de Balassa (1964), est le ratio entre:

la part des exportations du produit k par le pays j (x_{jk}) dans les exportations totales du pays j (X_j) et la part des exportations mondiales du produit k (x_{wk}) dans les exportations mondiales totales (X_w)

L'indice mesure autant l'avantage comparatif que la compétitivité d'un pays dans un secteur d'exportation.

Formule

$$ACR_{jk} = \frac{\frac{x_{jk}}{X_j}}{\frac{x_{wk}}{X_w}} \quad \text{où} \quad \begin{aligned} X_j &= \sum_k x_{jk} \\ x_{wk} &= \sum_j x_{jk} \\ X_w &= \sum_{jk} x_{jk} \end{aligned}$$

L'index ACR prend les valeurs suivantes:

| | |
|--------------------|--|
| $ACR_{jk} = 0$ | le pays j n'exporte pas le produit k |
| $0 < ACR_{jk} < 1$ | la part des exportations du produit k par le pays j est inférieure à la part des exportations mondiales du produit k (le pays j n'est pas spécialisé dans l'exportation du produit k); |
| $ACR_{jk} = 1$ | la part des exportations du produit k par le pays j est égale à la part des exportations mondiales du produit k; |
| $1 < ACR_{jk}$ | la part des exportations du produit k par le pays j est supérieure à la part des exportations mondiales du produit k (le pays j est spécialisé dans l'exportation du produit k). |

L'indice ACR n'a pas de borne supérieure et les intervalles [0, 1] et [1, valeur maximale] ne sont pas symétriques et ils ne sont donc pas directement comparables.

L'indice PRODY

Définition

L'indice PRODY est une mesure de la sophistication (niveau de productivité) associée à un produit (k), basé sur la performance relative des pays exportateurs du produit pour une période donnée.

Il est défini comme la moyenne pondérée des PIB per capita des pays producteurs (j), dont les poids utilisés sont liés à l'avantage comparatif révélé de chaque pays dans le produit.

Formule

$$PRODY_k = \frac{\sum_j \frac{x_{jk}}{X_j} PIB_j}{\sum_j \frac{x_{jk}}{X_j}}$$

L'indice EXPY

Définition

L'indice EXPY est une mesure de la sophistication (niveau de productivité) associée au contenu du panier des exportations d'un pays j , en termes de revenu généré mondialement par chaque produit k du panier.

Il est obtenu en tant que moyenne pondérée des PRODY de chaque produit k (PIB per capita pondéré des pays exportateurs de k) du panier des exportations du pays j . Chaque $PRODY_k$ est pondéré par la part de l'exportation du produit k dans le total des exportations du pays j , en valeur.

Formule

$$EXPY_j = \sum_k \left(\frac{x_{jk}}{X_j} PRODY_k \right)$$

La distance entre deux produits

Définition

La distance entre deux produits est une mesure inverse de la capacité d'un pays à exporter un produit i s'il a déjà un avantage comparatif dans l'exportation d'un autre produit j . La proximité entre deux produits est l'inverse de leur distance. La proximité entre deux produits est basée sur la similitude des facteurs nécessaires à leur production. La distance (Φ_{ij}) de chaque paire de produits (i, j) est calculée en utilisant le minimum de deux probabilités conditionnelles:

- la probabilité qu'un pays, dans une période donnée, ait un ACR dans le produit j s'il a un ACR dans le produit i ;
- la probabilité qu'un pays, dans une période donnée, ait un ACR dans le produit i s'il a un ACR dans le produit j ;

Formule

$$\Phi_{ij} = \min \{ P(ACR_i | ACR_j), P(ACR_j | ACR_i) \}$$

La matrice des valeurs Φ_{ij} est une représentation de l'espace des produits.

L'Indice Herfindahl

Définition

L'Indice Herfindahl (H_j) est une mesure de la concentration des exportations d'un pays. Il est construit comme la somme des carrés de la part de chaque secteur d'exportation (k) dans le total des exportations du pays (j). Son inverse est une mesure simple de la diversification des exportations.

Formule

$$h_j = \sum S_{jk}^2$$

où S_{jk} est la part du secteur k dans le total des exportations du pays j .

h_j prend des valeurs entre $1/K$ et 1 , K étant le nombre des produits exportés.

L'indice peut être normalisé pour prendre de valeurs entre 0 et 1 (indice Herfindahl normalisé nh):

$$nh_j = \frac{h_j - (1/K)}{1 - (1/K)}$$

3. Les capacités des agences du commerce extérieur

Rapport entre l'étude sur les capacités et l'EDIC II

La fonction du renforcement des capacités

3.1 La quasi-absence d'institutions performantes est l'une des causes du manque de dynamisme dans la diversification économique et la croissance durable au Tchad. Pour être plus précis, les institutions publiques et privées qui encadrent et facilitent le commerce et l'investissement extérieurs pourront faciliter l'aboutissement d'initiatives d'investisseurs et d'exportateurs, si elles deviennent plus efficaces. Une efficacité accrue de ces agences est donc primordiale pour la croissance économique et le développement durable.

3.2 Mais il faut d'autres conditions pour rendre possible ces initiatives: une situation de paix conduisant à une amélioration notable de la gouvernance, des conditions macro-économiques favorables (chapitre 1 du rapport EDIC II) ; un environnement des affaires permissif, thème central de ce rapport ; une forte volonté du gouvernement de donner la priorité à la diversification des exportations (chapitre 2 et 6) ; des ressources qui peuvent être transformées et exportées ; et, finalement, un environnement économique en Afrique et dans le monde qui soit favorable à la croissance économique.

L'étude sur les capacités 2012

3.3 Dans le contexte du Cadre intégré renforcé (CIR), le Tchad a reçu l'appui du Secrétariat du CIR et du PNUD pour évaluer les capacités du « réseau commerce et investissement. » L'idée de se focaliser sur des organisations liées au commerce extérieur reflète la conviction, déjà exprimée plus haut, que les défis économiques et de gouvernance du Tchad sont liés aux faiblesses institutionnelles des agences responsables. Il est par conséquent important d'examiner la qualité de gestion de ces agences et les possibilités de renforcer leurs capacités. Cela peut impliquer aussi la création de nouvelles agences, publiques ou privées, là où une fonction facilitatrice n'existe pas encore.

3.4 Le rapport « Tchad : Evaluation et développement des capacités des organisations liées au commerce extérieur » (Meyer M. et Yobom N. 2012) a été validé par le Comité de Pilotage du CIR en octobre 2012. Le rapport était le résultat de deux missions organisées en avril et juin 2012 par le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et le PNUD. Ces missions ont permis de :

- Mener une enquête avec 35 cadres du « réseau commerce et investissement », dans laquelle ceux-ci ont évalué les capacités disponibles au Tchad dans le domaine du commerce extérieur et de l'investissement. Ces cadres ont également donné leur opinion sur le besoin de renforcer les capacités au sein de leurs agences et du réseau.
- Conduire des entretiens individuels avec un large cercle d'acteurs: ceux qui interviennent dans le processus d'investissement et de commerce extérieur au Tchad et ceux qui sont responsables de la formation initiale et continue des cadres ; le Ministère de la Fonction publique et du Travail ; des représentants d'organes de la Communauté économique et monétaire des Etats d'Afrique centrale (CEMAC), et enfin, des délégués d'agences de coopération travaillant au Tchad.

Intégration de l'étude 2012 dans l'EDIC II

3.5 Ce chapitre fait un résumé des conclusions du rapport d'évaluation. Les trois recommandations principales du rapport ont été intégrées dans la matrice d'actions de l'EDIC II. D'autres recommandations du rapport d'évaluation ont été reprises et approfondies dans d'autres chapitres de l'EDIC II :

- Le renforcement de l'Agence Nationale des Investissement et Exportations (ANIE) dans le chapitre 8 ;
- La création d'une infrastructure qualité et réglementation technique dans le chapitre 13 ;
- La réforme de la Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture, des mines et de l'artisanat (CCIAMA) et un appui technique à l'Association des femmes commerçantes et chefs d'entreprises du Tchad (AFCCET) dans le chapitre 4.

3.6 Deux membres de l'équipe EDIC II ont également préparé, en coopérant étroitement avec les agences concernées, des documents de projets d'appui technique concernant

- La fonction de promotion des exportations d'ANIE ;
- Le renforcement du Centre de contrôle de la qualité des denrées alimentaires (CECOQDA) ; et
- La création de l'Agence tchadienne de normalisation et de métrologie (ATNOR).

L'organisation du réseau commercial

La concertation inter-agences

3.7 Le Comité de pilotage du CIR. Le Tchad a adhéré au Cadre intégré en 2003 en créant un Comité de pilotage par arrêté ministériel. En 2009, le nom du programme a été changé pour devenir « Cadre intégré renforcé » (CIR). Le schéma CIR a commencé à fonctionner au Tchad en 2004 par un diagnostic du secteur et une matrice d'actions prioritaires, à savoir l'EDIC, préparé par des experts de la Banque mondiale ou recrutés par elle. Le gouvernement du Tchad a approuvé l'EDIC le 15 novembre 2006 (EDIC 2006)¹⁷. Les actions prioritaires ont été intégrées ensuite à la révision de la Stratégie nationale de réduction de pauvreté pour les années 2008 à 2011. En février 2006, le Directeur du Commerce a été nommé comme point focal du CIR, et, en février 2007, la création d'une unité de coordination au sein de la Direction du Commerce a été autorisée. Le chef de l'unité de coordination a été nommé en septembre 2009.

3.8 Le Comité de pilotage s'est peu réuni les premières années de son existence, faute d'avoir un secrétariat technique et un objectif concret. Aussi, le secteur privé et la société civile étaient représentés d'une manière insuffisante. En août 2011, la composition du Comité de pilotage a été modifiée par arrêté ministériel (MCI 2011). En plus d'une représentation plus large des cercles privés, les principaux partenaires de coopération sont maintenant inclus. Le Comité est présidé par le secrétaire général du MCI et compte vingt-deux membres nationaux : dix-sept représentent des ministères (dont sept le MCI), quatre le secteur privé industriel et commercial, et un l'Union des

¹⁷ L'étude a été préparée sous la responsabilité de la Banque mondiale en 2004 et a été autorisée par le Gouvernement du Tchad en octobre 2006. Le Volume 1 comprend le rapport principal et la matrice d'actions, le Volume 2 les rapports sectoriels écrits par des experts qui participaient à l'étude. Cependant, le Volume 2 est introuvable. Il est possible que les études sectorielles n'aient jamais été publiées et jointes dans un Volume 2.

Syndicats. Quatre membres supplémentaires représentent des agences multilatérales faisant partie du CIR (Banque mondiale, PNUD, FMI) et la Commission européenne. Le Comité se réunit maintenant tous les six mois.

3.9 La mission du Comité, mis à part le suivi de projets de la catégorie 2 du CIR, est formulée d'une manière très générale et ne paraît pas l'autoriser à jouer un rôle dynamique dans la promotion de réformes politiques et institutionnelles. Les agences de transport internationales ou leur association ne sont pas mentionnées comme membres. La BAD, les instances commerciales au niveau de la région et de la coopération bilatérale y sont absentes, alors que des membres multilatéraux du CIR (Banque mondiale, FMI et PNUD) et l'UE en font partie. La question se pose alors de savoir si le Comité définit ou propose des positions nationales dans le domaine du commerce extérieur (ce qui signifie que, normalement, il ne devrait pas avoir de membres extérieurs mais peut-être des invités) ou s'il fait également ou surtout le suivi de l'aide fournie au « secteur » du commerce extérieur et au secteur privé. Dans ce deuxième cas, la présence d'agences extérieures est très souhaitable.

3.10 A l'heure actuelle, le Comité de pilotage n'assume pas de rôle dans le suivi de la politique commerciale du gouvernement. Pour cela, le MCI coordonne deux comités spécifiques comprenant pratiquement les mêmes agences que le Comité de pilotage. L'un accompagne les négociations de Doha à l'OMC ; la Direction générale du Commerce est responsable de son secrétariat technique. Un autre comité suit les négociations d'un accord sous régional de partenariat économique avec l'Union européenne. Suite à la demande de l'Union européenne, c'est la Direction des Etudes du MCI qui suit ce comité, et non la Direction générale du Commerce. Etant donné la lenteur des négociations, les deux comités ne se sont pas réunis depuis longtemps (voir 6.10).

3.11 Un Forum de dialogue état-secteur privé (FODEP) a été créé en 2007; la Société Financière Internationale (Banque mondiale) l'a soutenu pendant trois ans dans ses activités. L'objectif de FODEP placé sous l'autorité du Premier ministre est de servir de cadre de dialogue sur les problèmes relatifs au développement économique en général et celui du secteur privé en particulier. Mais les résultats du FODEP restent mitigés, ce qui rend prioritaire sa redynamisation ou refondation (voir 6.64 à 6.68).

3.12 Ce qui caractérise ces trois comités et le FODEP, c'est l'absence d'un secrétariat technique fort qui pourrait présenter au plenum des analyses et propositions à débattre. Une deuxième contrainte pour l'efficacité de ces organes est que la quasi-totalité des agences publiques et privées qui y siègent manquent d'experts spécialisés dans les questions de politique commerciale et de compétitivité internationale des entreprises.

Les membres du réseau

3.13 Le Ministère du Commerce et de l'Industrie. En 2002 le Gouvernement a adopté une Stratégie nationale de bonne gouvernance (voir 1.20). Depuis lors, une série de réformes ont été introduites qui, même si elles sont encore inachevées, ont eu un impact certain. Les budgets de certains ministères-clés ont augmenté substantiellement. Mais le MCI n'a pas encore été fortement touché par cette vague. Au début des années 2000, le Gouvernement a assigné la rente pétrolière à différents secteurs mais pas à l'intégration économique internationale du Tchad. Ce point de vue a changé depuis lors. Mais le MCI et d'autres institutions facilitant le commerce extérieur sont restés des chantiers où les travaux ont à peine commencé.

3.14 Quand on examine des administrations nationales, on trouve souvent des chevauchements dans les mandats entre différentes divisions d'agences ou entre agences. Le Tchad ne fait pas exception à la règle, d'autant plus que les fonctions et mandats des différents services ne sont pas toujours bien déterminés, même dans le nouvel organigramme du MCI. La duplication externe la plus significative se trouve dans les fonctions de régulation et d'incitations données aux secteurs commerciaux et industriels tchadiens.

3.15 Le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération est doté d'une direction de l'économie qui a les mêmes ambitions que la direction correspondante du MCI pour ce qui est de promouvoir et de réguler le secteur privé. En outre, un nouveau ministère pour les PME avait été créé en 2011 mais a été réintégré au MCI en 2013. Enfin, dans la plupart des pays, l'Etat promeut et réglemente les micro-entreprises à partir du même ministère qui s'occupe des PME, quitte à créer une agence de promotion ou d'intermédiation financière autonome. Au Tchad, un ministère spécial pour le microcrédit a été créé. Il est important de rationaliser le travail d'une manière efficace entre ces trois ministères.

3.16 Les ministères qui sont membres du Comité du CIR (et des deux autres comités s'occupant de négociations commerciales) en plus du MCI sont tous impliqués d'une manière ou d'une autre avec le secteur privé et le commerce extérieur : finances; économie, planification et coopération internationale ; affaires étrangères ; microcrédits ; agriculture ; infrastructure ; développement pastoral ; environnement et ressources halieutique ; mines, énergie et pétrole ; et tourisme et artisanat. Une majorité des secteurs ont participé à l'enquête. Ce qui les caractérise est qu'ils n'ont pas d'unités spécialisées dans les questions de commerce international dans leur domaine spécifique.

3.17 Autres agences. En outre, certaines agences représentent le secteur privé ou fournissent des services au secteur privé : l'agence de promotion ANIE, les douanes, la Chambre de Commerce CCIAMA, le Centre national du patronat tchadien (CNPT), l'Association tchadienne de la filière cuir, et l'association des femmes commerçantes et chefs d'entreprises. Les syndicats sont aussi représentés.

3.18 Il est important de rappeler que ces agences ont différents intérêts dans leur participation au réseau. Il ne s'agit pas seulement de délibérer et faire des recommandations sur des sujets de politique commerciale et d'investissement extérieur. Parmi les agences représentées il y en a qui rendent des services aux entreprises exportatrices ou aux entreprises d'une manière plus générale. D'autres contrôlent des règles spécifiques liées au commerce international et ont également des contacts très fréquents avec le secteur privé exportateur ou importateur. Et enfin, pratiquement toutes les agences préparent et gèrent des projets de réforme institutionnelle et d'investissement souvent financés, au moins partiellement, par des sources de coopération extérieure. Cela signifie que les capacités techniques que ces ministères et agences doivent posséder sont diversifiées et varient fortement entre agences.

L'évaluation des capacités du réseau

3.19 Par la suite nous faisons un état des lieux de la qualité des institutions du réseau (mettant l'accent sur le chef de file, le MCI) et de leurs fournisseurs de services de formation suivant les thèmes de l'enquête. Nous présentons en parallèle un résumé très succinct des points de vue des 35

cadres des agences du réseau qui participaient à l'enquête¹⁸. Suivant la méthodologie développée par le PNUD, l'enquête s'est concentrée sur quatre thèmes :

- La pratique de gestion dans chaque agence ;
- La stratégie du commerce extérieur et de l'investissement suivi par le Gouvernement du Tchad et la qualité de sa mise en œuvre ;
- Les méthodes d'acquisition de connaissances professionnelles dans les agences du réseau ; et
- La reddition de comptes ou responsabilité des agences du réseau¹⁹.

La qualité de gestion

3.20 Depuis une décennie, le Gouvernement a fait des efforts substantiels pour améliorer la gouvernance à plusieurs égards: gestion du personnel de la fonction publique, budget et dépenses, marchés publics, lutte contre la corruption, tribunaux commerciaux, arbitrage pour les investissements, et réorganisation de ministères-clé. Depuis la fin de la guerre civile en 2009, des progrès importants ont été réalisés grâce aux réformes effectuées. Cependant, des observateurs mettent le doigt sur quatre dysfonctionnements qui semblent persister: la pratique fréquente de nominations politiques sans égards suffisants à la qualification, beaucoup de dérogations injustifiées au code des marchés, le harcèlement fiscal des entreprises, et le paiement très lent des dettes d'agences publiques au secteur privé. La vague de réformes n'a que marginalement touchée au Ministère du Commerce et de l'Industrie jusqu'à maintenant (voir 3.13 et 3.14).

3.21 Des audits institutionnels du MCI ont été réalisés en 2004, 2007 et 2010 (Cherif et Garnier 2010). Ils ont proposé une réorganisation du Ministère et l'adaptation de ses fonctions et sa gestion interne à une économie en expansion et en besoin d'intégration internationale. Un nouvel organigramme, en instance depuis 2009, a été approuvé en 2012 mais est d'une portée très limitée. Les conditions de fonctionnement et la gestion interne du MCI sont décrites dans l'encadré 3.1.

Encadré 3.1 –La gestion du Ministère du Commerce et de l'Industrie

Les faiblesses principales du Ministère sont :

Des conditions de travail très difficiles, c'est-à-dire une dispersion du ministère dans plusieurs locaux, fréquemment changés et surpeuplés, vétustes et souvent sans accès à des équipements modernes et sans facilités adéquates pour le classement de documents. Le budget pour des achats de matériel et d'équipement est minimal ; l'équipement et les moyens de transport qu'on trouve font souvent partie de projets de coopération technique.

Même si le personnel assigné au MCI par le Ministère de la Fonction publique a augmenté ces dernières années – de 217 en 2009 à 266 en 2012 – les directeurs et chefs de service ont très peu de moyens d'influencer une sélection adéquate des nouveaux venus. Seulement 10% du personnel sont des femmes. Le niveau de formation a augmenté considérablement, le niveau de recrutement pour des postes professionnels est maintenant un diplôme professionnel ou universitaire (BAC + 3 ans). Mais, souvent, les nouveaux venus ne sont pas préparés pour mener à bien des activités spécialisées dans le MCI. En même temps, le MCI dispose d'un budget pour la formation qui est symbolique.

Dans la plupart des cas, les collaborateurs n'ont pas de cahier de charges spécifique (ou description de fonction) et le système d'évaluation de performance participatif n'a pas été introduit. Cependant, chacun reçoit une note de performance tous les deux ans.

Souvent, le travail des collaborateurs (possédant un parcours académique) se limite à des tâches de routine, des lettres

¹⁸ Ils représentaient une grande majorité des membres du Comité de pilotage.

¹⁹ Voir le rapport sur le renforcement des capacités (Meyer et Naiti 2012) pour des détails techniques sur la méthodologie pour l'évaluation des capacités, le questionnaire et les résultats de l'enquête.

administratives par exemple. Ils travaillent essentiellement sans guides opérationnels ou manuels de procédures. On constate une maîtrise insuffisante des procédures budgétaires et de comptabilité publique.

En revanche, des dossiers intéressants restent souvent entre les mains de chefs respectifs. Quoi qu'il en soit, selon l'étude Cherif et Garnier 2010 : « Dans aucune structure [du MCI] il n'a été trouvé de document de programmation à moyen terme ou d'études de filières ou thématiques en relation avec le Commerce et l'Industrie» .

Un même constat d'inertie est effectué lors de l'examen de la politique commerciale du Tchad établi par des experts du Secrétariat de l'OMC. Ils constatent que le Tchad participe très peu aux activités de négociation de l'OMC, ayant pratiquement limité ses ambitions au travail du groupe des quatre pays cotonniers africains. Le Tchad n'a pas averti des changements opérés dans ses tarifs douaniers effectifs (une obligation pourtant faite à chaque membre de l'OMC) et n'a pas payé ses contributions statutaires à l'OMC (OMC 2007).

Source : Entretiens des auteurs, et Chérif et Garnier 2010.

3.22 Réponses à l'enquête. Les réponses à l'enquête reflètent une situation précaire et insatisfaisante au sein des agences, qui empêche que le travail devienne plus efficace et que de meilleurs résultats puissent être atteints. Les participants préconisent des améliorations substantielles dans tous les aspects traités dans l'enquête : un meilleur environnement physique, une meilleure capacité de planifier et gérer des projets, un financement durable des activités et des investissements et réformes substantiels dans la gestion interne (dans cet ordre de priorité).

3.23 Ceci pointe vers des investissements qui en premier lieu permettraient aux agences du réseau de travailler dans un environnement plus favorable : localisation des bureaux dans un même endroit, équipement performant de climatisation et électronique, sources d'approvisionnement sûres (électricité et accès Internet) et budget récurrent permettant de disposer du matériel nécessaire et de maintenir, réparer et remplacer les équipements essentiels pour le travail, quand il le faut. Mais des réformes de gestion des « ressources humaines » seraient également primordiales, c'est-à-dire des changements importants dans les méthodes de sélection du personnel professionnel, un style participatif de gestion et des récompenses pour le travail bien fait et le travail en équipe. En premier lieu, c'est le Ministère du Commerce et de l'Industrie et les autres agences de l'administration centrale qui sont visés (voir encadré 3.1). Certain agences paraissent être mieux gérées que d'autres.

La politique de diversification économique

3.24 Actuellement, le secteur public tchadien n'est pas correctement organisé pour donner un appui sérieux au secteur privé et promouvoir les exportations. Le gouvernement a approuvé l'Etude diagnostique sur l'intégration commerciale (EDIC) en 2006 et l'a intégrée dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté en 2008. Mais celle-ci n'a été mise en œuvre que partiellement, avec des progrès notables depuis 2009. Ce jugement est confirmé par l'analyse que nous avons faite dans plusieurs chapitres de l'EDIC II sur les résultats de réformes et projets programmés dans la matrice d'actions de l'EDIC I. Le Gouvernement a lancé un certain nombre d'investissements industriels sans que leur viabilité ait été étudiée avec soin (voir chapitre 4). La coopération extérieure n'a montré qu'un intérêt marginal jusqu'à maintenant dans la promotion du secteur privé et du commerce extérieur.

3.25 Par ailleurs, le mécanisme de concertation pour le commerce extérieur, à savoir, le Comité de pilotage, joue un rôle très limité. Il n'est pas encore le lieu où les politiques de l'avenir sont débattues et promues.

3.26 Réponses à l'enquête. Les participants à l'enquête ont porté un jugement sévère sur la valeur attribuée actuellement par le Tchad à la diversification économique et à l'intégration internationale. Le financement et les investissements dans une telle stratégie sont considérés

comme insuffisants, le MIC et le Comité de pilotage n'arrivant pas à jouer un rôle dynamique dans la création d'une stratégie cohérente ni dans sa mise en œuvre. Par ailleurs, il n'existe pas de stratégie convaincante en vue de promouvoir l'intégration des femmes dans l'économie, et en particulier dans le commerce extérieur.

3.27 Par conséquent, les participants préconisent des réformes ambitieuses: le Gouvernement doit créer une stratégie cohérente (par exemple par rapport aux efforts d'industrialisation) qui fera partie des priorités de financement par le budget, entraînera un revirement dans les priorités des agences de coopération et mobilisera des investissements extérieurs. Le MIC et le Comité de pilotage devront être les maîtres-d'œuvre d'une telle stratégie et suivre de près sa mise en œuvre en tant qu'organe technique du Conseil du Commerce Extérieur (voir 6.13). Cela implique de disposer d'un secrétariat technique en mesure de contribuer à préparer et appuyer une telle stratégie et sa matrice d'actions, suivre un portefeuille substantiel de projets d'investissement et de renforcement des capacités, organiser des séminaires avec le milieu professionnel national et international, et communiquer fréquemment avec le public intéressé, par exemple par un site web interactif.

Les connaissances

3.28 Les différents métiers du commerce extérieur sont difficiles à apprendre dans des universités parce qu'ils sont très spécialisés. C'est pour cette raison que le transfert de connaissances se fait en premier lieu par l'apprentissage en service, stimulé par un climat de travail qui prend son inspiration dans l'attitude professionnelle et exigeante des dirigeants et cadres. Au Tchad, ce transfert de connaissances devrait être plus facile aujourd'hui que par le passé, étant donné que le recrutement de cadres professionnels se fait exclusivement au niveau universitaire. Les participants à l'enquête, par exemple, avaient au minimum un diplôme niveau baccalauréat + 2 ans, mais dans la majorité des cas, une formation bac +4 ans et plus (18 sur les 31 personnes ayant donné leur profil).

3.29 Il y a relativement peu d'institutions universitaires dans le monde qui se sont spécialisées dans les carrières de l'économie extérieure : politique commerciale et droit commercial international, le rôle des investissements multinationaux, les rapports financiers internationaux. En Afrique, les cours au niveau du Master et du doctorat, et la recherche appliquée, se comptent sur les doigts d'une main. Aucune institution de ce genre n'existe au Tchad. Ce n'est pas le cas pour certains domaines techniques comme la douane, l'agriculture, l'élevage et les statistiques. Des écoles professionnelles et des spécialisations universitaires ont été créées dans certains pays africains peu après l'indépendance. Dans plusieurs régions d'Afrique, des écoles spécialisées ont été créées ultérieurement, qui sont souvent liées à une zone d'intégration. C'est le cas de la CEMAC, qui a créé plusieurs institutions universitaires et/ou professionnelles auxquelles des ressortissants des pays membres et parfois d'autres pays ont accès. Cela concerne les douanes, l'évaluation de projets et les statistiques²⁰.

3.30 Au Tchad, des universités publiques se sont développées assez tard par rapport à d'autres pays d'Afrique subsaharienne. La première a été l'Université de N'Djamena, créée d'abord en 1971, et réactivée en 1994, après une longue période de guerre civile. Elle comprend quatre facultés :

²⁰ Référence est faite à L'Ecole inter-états des douanes (EIED) de Bangui, l'Institut sous-régional des statistiques appliquées (ISSA) de Yaoundé et l'Institut sous-régional multisectoriel de planification et d'évaluation de projets (ISTA) de Libreville.

droit/sciences économiques, lettres et sciences humaines, sciences exactes et appliquées, et sciences de la santé. Les autres universités et instituts d'une certaine importance sont mentionnés dans l'encadré 3.2.

Encadré 3.2 Universités et instituts universitaires du Tchad

Les universités et instituts universitaires en dehors de l'Université de N'Djamena sont :

Les universités d'Abéché (2003) et Moundou (2002/2008) qui ont pris l'Université de N'Djamena comme modèle.

L'Institut universitaire des sciences et technique d'Abéché créé en 1997, qui forme aujourd'hui des ingénieurs mécaniques et électriques, des ingénieurs d'élevage et des experts dans les professions biomédicales et pharmaceutiques.

L'Université de Sarh (2010), créé en 1997, qui a intégré un institut de sciences agronomiques et de l'environnement.

Une nouvelle université des sciences et de technologie à Ati (2008), comprenant des facultés agropastorales et agro-alimentaires, de technologie et de l'environnement/aménagement du territoire.

L'Ecole nationale de l'administration et de la magistrature (ENAM) forme des cadres pour le secteur public dans le cadre d'un cycle de trois ans (après bac). Parmi les dix formations spéciales en troisième année, seule une formation douanière tombe dans le domaine de l'économie extérieure. L'ENAM n'offre pas de spécialisation dans la planification, évaluation et gestion de projets et réformes, une activité pourtant très importante dans le secteur public d'un «pays moins avancé». De même, on cherche en vain la formation de spécialistes en informatique. Mais sûrement l'informatique a une place chaque fois plus importante dans la formation des documentalistes, archivistes et bibliothécaires à l'ENAM.

Plusieurs institutions publiques et privées qui se sont spécialisées dans le management et la microéconomie comme par exemple HEC-Tchad à N'Djamena et l'Institut des sciences du management et d'économie appliquée à Sarh.

Plusieurs universités et instituts dans les régions ont été formellement créés par loi mais n'ont pas encore été effectivement fondés.

3.31 En principe, la formation permanente joue un rôle important dans la vie des fonctionnaires. L'État a l'obligation d'assurer aux fonctionnaires une formation professionnelle permanente. Un cycle de formation agréé par la fonction publique, couronné par un diplôme, peut remplacer la participation à un concours professionnel pour accéder à certains postes. De même, un stage de perfectionnement d'un minimum de neuf mois peut donner lieu à un reclassement ou à l'accès à un corps professionnel supérieur (Fonction publique 2001, p.15).

3.32 Cependant, un avis assez répandu dans les agences du réseau commercial est qu'une formation professionnelle d'une certaine durée entraîne de gros risques pour l'agence concernée. Dans le domaine du commerce extérieur, elle doit se faire à l'étranger. Une fois formé et diplômé, le fonctionnaire trouvera un autre emploi mieux rémunéré à l'étranger ou au Tchad. Même si la personne aimerait travailler de nouveau dans son agence d'origine, il sera souvent impossible de la réintégrer, étant donné qu'aucun poste intéressant n'aura été « réservé » pendant son absence. C'est pour cela que c'est souvent les intéressés qui prennent l'initiative d'organiser leur formation à l'étranger. Enfin, aucun interlocuteur tchadien n'a mentionné l'organisation de stages dans le secteur public d'autres pays²¹.

3.33 Réponses à l'enquête. Les participants à l'enquête considèrent que les agences qui sont membres du Comité de pilotage ne sont pas encore des « organisations apprenantes », ni dans leur fonctionnement interne, ni dans les opportunités données aux collaborateurs et collaboratrices de

²¹ En revanche des séminaires et ateliers sont organisés au niveau régional par un programme du Centre international du commerce à Genève (PACCIA) travaillant depuis le siège de la CEEAC.

se perfectionner à l'extérieur. Concrètement, cette critique se réfère au manque d'identification des compétences techniques et fonctionnelles (nécessaires dans chaque agence), aux efforts très timides d'organiser l'apprentissage professionnel des jeunes experts au lieu de travail ainsi qu'à l'extérieur, à l'usage très limité des technologies de l'information dans la gestion et la formation, à l'impossibilité actuelle du MIC d'être un guide et modèle pour le réseau et, finalement, aux efforts seulement naissants des agences tchadiennes de participer à des organisations professionnelles internationales.

3.34 En vertu du classement des priorités de réforme établi par les participants, la plus haute priorité doit être accordée à la participation des experts tchadiens aux organisations professionnelles internationales. Celles-ci revêtent effectivement une grande importance dans la professionnalisation des métiers liés au commerce extérieur. Les deux réformes prioritaires suivantes concernent la gestion interne des agences. D'abord, l'établissement de plans de développement des compétences, ce qui signifie que chaque agence serait en mesure de déterminer les profils professionnels que ces experts nécessitent pour pouvoir remplir leur mandat. Cela leur permettrait de mieux sélectionner des employés et d'organiser leur apprentissage et formation continus. Ensuite, une haute priorité a également été attribuée à une meilleure utilisation des technologies de l'information pour faciliter et rendre transparent les processus internes de décision et pour intensifier le transfert de connaissances, par exemple par la création de banques de données et bibliothèques professionnelles ou par l'organisation de cours à distance.

Reddition des comptes et responsabilité

3.35 Seules deux questions étaient posées dans l'enquête: la solution de conflits qui apparaissent dans des transactions commerciales et les investissements et l'évaluation indépendante et ouverte au public de la gestion des agences publiques. La responsabilité par rapport aux clients privés, au personnel des agences et au public était traitée dans des sections antérieures de l'enquête.

3.36 Réponses à l'enquête. Les participants reconnaissent que la réforme de la justice commerciale est en cours mais n'a pas encore donné la preuve de son efficacité (voir 5.47 à 5.61 sur le règlement des litiges commerciaux). Une accélération des réformes est souhaitée pour que la justice tchadienne arrive à un niveau de transparence, d'efficacité et d'impartialité qui soit au-dessus de la moyenne de la région d'Afrique centrale. Une poursuite des réformes est également souhaitée pour ce qui concerne la responsabilité financière et les résultats. Dans les agences publiques, les audits approfondis et l'évaluation indépendante des politiques et projets doivent devenir bien plus fréquents. Les résultats des études entreprises doivent être mis dans le domaine public.

3.37 Les participants à l'enquête ont confirmé que les capacités d'évaluation de politiques et de projets sont très limitées au Tchad. Ils estiment que le renforcement des capacités pour la préparation et la gestion de projets revêt une très haute priorité. La formation dans ce domaine est donc à retenir dans des projets futurs.

La bonne pratique dans le renforcement des capacités

3.38 Le développement de capacités institutionnelles a toujours été un élément central de la coopération pour le développement, même dans des investissements dans l'infrastructure ou de crédits aux entreprises où il y a toujours des éléments d'appui au renforcement des capacités. La plupart des projets dans le « secteur commerce extérieur et investissement » concernent des ministères et agences du secteur public et des associations faitières représentant des entreprises et

des exportateurs²². Il s'agit de les appuyer dans leur développement afin qu'ils deviennent des institutions qui fournissent de meilleurs services à leur pays et au secteur privé exportateur. La longue expérience qu'ont les pays bénéficiant de tels appuis extérieurs et la communauté internationale a conduit à deux bonnes pratiques :

- Des projets de réforme institutionnelle fortement structurés et ayant une échéance traditionnelle de 3 à 5 ans n'ont souvent pas d'impact durable. Il faut passer à un modèle de projet flexible, adaptable aux conditions locales, souvent de plus longue durée et en harmonie avec des réformes systémiques menées dans le secteur public du pays concerné.
- Des appuis sur le plan du conseil et de la formation limités dans le temps ne sont pas suffisants pour l'appropriation durable du savoir dans le pays, surtout quand il s'agit de domaines de connaissance complexes et stratégiques, ce qui est le cas des politiques d'économie extérieure. La création d'un pôle de connaissances dans le pays, ou éventuellement dans la sous-région, est la meilleure méthode d'avoir un impact substantiel sur l'efficacité des politiques et services.

3.39 L'appui aux réformes institutionnelles doit aider les institutions à se développer au rythme qui est propre au pays, au secteur d'activité et à son contexte institutionnel. Ce sont les cadres et employés de l'institution qui seront les premiers juges et partis du rythme de changement et de la séquence appropriée de réformes mises en œuvre. Ils doivent être convaincus des bénéfices des réformes et devenir les acteurs du changement. Souvent, il s'agit de processus lents et pleins d'imprévus étant donné la lourdeur des habitudes de gestion et une gouvernance politique volatile. C'est pour cela que l'appui doit se faire en plusieurs phases qui peuvent s'adapter dans leur contenu à des changements dans l'environnement de l'agence concernée. Il n'est pas rare de ne constater des impacts durables que dans le long terme. En revanche, selon une analyse récente, les approches actuelles des agences d'aide « ont tendance à limiter la portée, la qualité et l'efficacité des investissements dans le développement des capacités, parce qu'elles donnent une préférence à des projets et programmes de courte durée, dictés par l'offre et trop fortement axés sur des résultats ». L'analyse parle du fait que des considérations politiques ont « dissuadé certaines agences de promouvoir le processus de développement institutionnel qui est lent et difficile à mesurer » (Datta et al. 2012, p. 21).

3.40 Les premiers appuis au MCI et à d'autres agences du réseau commerce et investissement ont eu des résultats positifs : ils ont permis au point focal et à l'unité de coordination au MCI de démarrer leurs activités en se focalisant sur des projets concrets, et d'entamer la promotion des exportations et des investissements par l'ANIE, la Chambre de Commerce, le Conseil du Patronat, l'Association des femmes commerçantes et le secteur cuir et peaux. Ces projets ont également préparé le terrain à la création d'agences techniques de normalisation et de protection sanitaire. Ceci dit, ce n'était qu'un début. La tâche est maintenant de renforcer les institutions de promotion tchadiennes - et en premier lieu le MCI - pour qu'elles puissent contribuer à amener un changement dynamique et durable dans la structure des exportations du Tchad. C'est un défi majeur. Les réformes et projets qui sont nécessaires pour y arriver impliquent beaucoup de courage, d'endurance et de flexibilité de la part des autorités tchadiennes comme de celle des agences de

²² C'est ce que démontrent les statistiques internationales sur « l'aide pour le commerce » (« aid for trade »), même si un petit nombre de projets d'infrastructure absorbent une grande partie du financement mis à disposition.

coopération. Les différents chapitres de ce rapport soulignent l'importance des réformes institutionnelles au sein des agences du réseau commercial et font des recommandations dans ce sens.

3.41 Créer une capacité de formation endogène. Une évaluation indépendante des programmes très nombreux « d'aide pour le commerce » au Malawi recommande en premier lieu que « l'aide se concentre sur le développement durable des capacités humaines qui sont nécessaires pour le développement d'un cadre institutionnel capable d'orienter la politique commerciale, le développement du commerce extérieur, l'infrastructure commerciale et le développement de la production locale. » Ceci signifierait « assumer une approche à long terme et compréhensive du développement des capacités humaines ... afin de surmonter les obstacles à l'expansion du commerce extérieur » (Said et al. 2011, pp. 51-52). Le Tchad ne compte que très peu d'experts dans les métiers du commerce extérieur. Pour certains métiers techniques, il y a des possibilités de formation initiale et permanente dans la région africaine ou au Tchad.

Trois projets fondamentaux de renforcement des capacités

Une réforme institutionnelle du MCI et du réseau commerce et investissement

3.42 Objectif. L'objectif de cette réforme serait de créer des conditions pour que le MCI assume pleinement son mandat et l'exerce avec une efficacité fortement accrue. La priorité serait donnée dans un premier temps aux fonctions de politique commerciale extérieure du Ministère et à sa fonction d'organe directeur du réseau commerce et investissement. Dans ce contexte, le MCI serait en mesure d'assumer le Secrétariat technique du Conseil national du Commerce Extérieur à établir en tant qu'organe de haut niveau de délibération et de conseil (voir 6.13). Une deuxième phase serait consacrée à la mise à niveau des fonctions de commerce interne et de régulation et promotion du secteur industriel. Le Comité de pilotage CIR comme les deux comités d'appui à des négociations commerciales deviendraient des comités techniques de ce Conseil.

3.43 Le Conseil et ses comités seraient associés, entre autres, aux activités suivantes :

- Préparation et suivi de la stratégie du gouvernement pour le commerce extérieur comprenant entre autres : une stratégie de diversification des exportations, une stratégie de négociation d'accords commerciaux et d'investissement, une réforme tarifaire et une réforme douanière. Ces stratégies et réformes seraient révisées périodiquement (voir chapitre 6) ;
- La coordination et suivi de la participation des agences du réseau dans des organisations professionnelles internationales ;
- Suivi de l'efficacité des agences techniques et de facilitation : promotion des exportations et des investissements extérieurs (ANIE), laboratoires et agences de l'infrastructure de qualité (voir chapitre 13) ;
- Suivi de la politique de promotion des investissements et de compétitivité extérieure des entreprises ;
- Préavis pour l'approbation et le suivi des projets concernant le commerce extérieur et la capacité d'exportation des entreprises, en particulier ceux compris dans le PND 2013-2015, et les matrices d'action de l'EDIC et ses révisions ²³ ;

²³ Le terme « projets » comprend des investissements et le renforcement des capacités financés par le gouvernement et des agences de coopération extérieures. Il comprend aussi des investissements directs qui nécessitent une concession ou

- Coordination et suivi de la formation extérieure d'experts et fonctionnaires tchadiens.

3.44 Le « projet » MCI soutiendrait les réformes internes et les activités nouvelles suivantes :

- Centraliser les bureaux du MCI dans un bâtiment nouveau, financé par le Gouvernement. Le Gouvernement serait également d'accord pour autoriser des budgets du MCI (et pour la fonction commerciale dans d'autres agences) qui sont conformes aux plans de réforme du projet ;
- Le projet donnerait aux responsables des dossiers au MCI et dans les agences des possibilités de formation dans ces domaines de travail, selon un plan de travail à établir. Certaines agences du réseau constitueraient des unités de commerce extérieur et d'évaluation et gestion de projets ;
- Le MCI introduirait des réformes internes de gestion, évoqués dans l'enquête, concernant la gestion du personnel, la sélection de fonctionnaires féminins, la délégation des tâches, une planification participative des activités, l'apprentissage et le dialogue professionnel et les liens à établir avec les clients du MCI ;
- Ces réformes internes devraient inclure une utilisation optimale d'outils informatiques dans la gestion et l'apprentissage et les communications dans le réseau commerce et investissement ;
- Les relations avec le milieu professionnel et le public seraient renforcées, principalement grâce à un site web informatif, mis à jour et interactif, mais aussi à des manifestations publiques et des ateliers professionnels.

Formation spécialisée en économie internationale

3.45 Objectif. Former au Tchad des spécialistes en commerce et économie internationales, par l'introduction d'un Master à l'université de N'Djamena, en partenariat avec une université francophone en Afrique et/ou un institut d'un pays industrialisé francophone²⁴. Les diplômés travailleront dans le domaine de la politique commerciale et d'investissement ou de l'évaluation et la gestion de projets d'investissement dans les agences du secteur public et les agences de coopération. Ils pourraient devenir consultants ou employés dans l'appui à des entreprises exportatrices, ou travailler dans l'enseignement et la recherche.

3.46 Les enseignants de l'Université pourraient ensuite utiliser ces programmes d'enseignement dans le cadre de la formation permanente à l'Université ou les transférer à l'ENAM ou la Chambre de Commerce, par exemple. Il deviendrait également possible d'introduire une filière de formation initiale « commerce extérieur » à l'ENAM. Il s'agit donc de la création de capacités de formation durables au Tchad, afin de remplacer sur le moyen et long terme le transfert de connaissances par des projets de coopération limités dans le temps. On peut anticiper qu'un résultat supplémentaire à plus long terme serait l'exportation de services dans ce domaine, en premier lieu à des pays de la sous-région d'Afrique centrale.

3.47 Activités du projet. La chronologie des activités pourrait être la suivante :

- La recherche de partenariats sur la base d'une offre de financement par une agence de coopération ;

une autorisation du gouvernement.

²⁴ Par exemple : en Suisse, de tels partenaires pourraient être l'Institut de hautes études internationales et du développement à Genève ou le World Trade Institute à Berne qui organise, entre autres, un programme de maîtrise en droit et économie internationale (MILE).

- Préparation d'une étude de faisabilité du projet par l'Université de N'Djamena avec les partenaires pressentis ;
- Approbation du projet et du schéma de financement par l'Université de N'Djamena, l'agence de financement et le Gouvernement tchadien ;
- Préparation des programmes pour une première année d'enseignement par un groupe d'experts et professeurs des institutions participantes ainsi que la formation de futurs enseignants tchadiens à l'étranger ;
- Début du programme de Master : programme d'une première année enseigné surtout par des professeurs venant des instituts partenaires. Possibilité également de faire de l'enseignement de certains cours à distance ;
- Préparation successive des programmes de deuxième année et parallèlement formation des enseignants tchadiens ;
- Passage des responsabilités d'enseignement à l'université de N'Djamena. Les liens entre les partenaires seraient maintenus par un programme d'échanges d'enseignants et un programme de recherche commun.

Amélioration des statistiques

3.48 Prochaine étape. Identification d'une agence de coopération intéressée par le financement d'un tel projet et la recherche d'instituts universitaires partenaires. Etude détaillée du projet par une équipe de projet de l'Université de N'Djamena, coordonnée par un ou deux experts extérieurs, si possible venant de la ou des institutions partenaires.

3.49 Etat actuel. Au Tchad comme dans beaucoup d'autres pays africains, les statistiques commerciales et d'investissement sont rudimentaires, se fondant essentiellement – tout en accusant un retard considérable dans leur publication – sur les statistiques de douane et celles établies par la Banque centrale de la CEMAC. En parcourant l'EDIC II, on se rend compte que le manque de données rend souvent difficile de formuler des stratégies et politiques adéquates. La douane fournit les statistiques sur les importations et les exportations de marchandises. 80% des marchandises passent par les deux douanes principales qui enregistrent les déclarations sur ordinateur. Il reste à intégrer dans ce système les nombreuses douanes des régions qui envoient par courrier des statistiques sur le passage des biens et des recettes douanières perçues²⁵.

3.50 Concernant les exportations, il n'y a actuellement que des données fiables sur le pétrole et le coton mais pas sur les produits de l'élevage, le poisson et des denrées agricoles. Ces exportations sont en grande partie informelles (sous-facturation ou passage hors douane). Au Tchad, il n'y a pas d'estimations sérieuses sur le commerce informel. En juin 2012, l'annuaire statistique sur le commerce des marchandises de 2010 était à l'impression. Enfin, l'incidence de mesures non-tarifaires sur les coûts de transaction n'est pas calculée²⁶.

3.51 La Banque des Etats d'Afrique centrale (BEAC), la Banque centrale de la CEMAC, fait des enquêtes auprès des entreprises, les hôtels et les lignes aériennes pour le commerce de services.

²⁵ Le Tchad utilise le logiciel SYDONIA ++ de la CNUCED. Un plan d'intégration dans le système SYDONIA des 10 postes de douane les plus importants du Tchad est en cours (voir chapitre 11, 11.93 et 11.94).

²⁶ Dans les statistiques internationales, on calcule l'équivalent en protection tarifaire de certaines mesures non-tarifaires.

Des transactions bancaires sont la source pour les estimations dans d'autres cas. Ces statistiques présentent des lacunes, et, surtout, leur exploitation prend beaucoup de temps, étant donné que, fréquemment, des entreprises ne répondent pas à l'enquête ou répondent très tard. La Banque recense aussi les flux et stocks d'actifs investis.

3.52 L'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) signale que la disponibilité de statisticiens au Tchad est insuffisante. La formation a surtout lieu dans trois instituts spécialisés à Yaoundé, Dakar et Abidjan. A cause de quotas nationaux mais aussi d'un manque de bourses, on ne compte que quatre à cinq nouveaux diplômés tchadiens par an qui soient disponibles pour travailler au sein des agences tchadiennes.

3.53 Objectif du projet: Améliorer la production de statistiques comprenant les investissements externes ainsi que le commerce extérieur, et en particulier les services et les mesures non-tarifaires. Tout développement de stratégie et de politiques dans ce domaine dépend d'une bonne connaissance de la situation actuelle et des effets observables des politiques du passé dans les flux de marchandises, de services et d'investissements ainsi que dans les recettes de l'État.

3.54 Il est également important de mieux connaître les effets économiques des régimes tarifaires préférentiels et des mesures non-tarifaires (par exemple les normes sanitaires et phytosanitaires) qui représentent un obstacle considérable dans le commerce africain. Un outil typique utilisé dans les négociations commerciales est de faire des simulations sur les effets des baisses tarifaires sur la consommation et la production et croissance dans certains secteurs. Un tel outil a uniquement sa place si les statistiques utilisées sont réelles et donnent une bonne image de la réalité économique. Enfin, il faut en connaître davantage sur le commerce informel que le Tchad entretient avec ses voisins, ce qui est par exemple possible en faisant des enquêtes avec des transporteurs et sur des marchés publics de pays voisins.

3.55 Mise en œuvre: Un statisticien spécialisé dans le commerce extérieur et la balance de paiements devrait réaliser une étude en collaborant étroitement avec les agences tchadiennes impliquées. Cette étude proposerait des réformes prioritaires dans le recueil de statistiques, un plan de travail et des coûts d'investissement et récurrents associés à ce plan de travail. Il est souhaitable que la source de financement de ce projet soit associée à l'étude.

3.56 Partenariats et financement: Les organisations multilatérales spécialisées dans le commerce international effectuent leurs recherches et exploitent les statistiques en concertation, et certaines d'elles soutiennent des pays en développement qui ne sont pas encore en mesure de participer à cet effort collectif²⁷. Le programme principal qui est commun aux agences s'appelle WITS (World Integrated Trade Solution)²⁸. Il donne accès aux différentes banques de données de statistiques sur le commerce international, les droits de douane et autres taxes à l'importation et certaines mesures non-tarifaires ; et il permet de faire des simulations. Il serait donc utile d'explorer la possibilité que l'une des agences multilatérales participantes au WITS et/ou au Centre africain de statistiques, une division de la Commission des Nations Unies pour l'Afrique, travaille avec le Tchad au renforcement des statistiques.

²⁷ Il s'agit de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), l'Organisation mondiale du commerce (OMC), le Centre du commerce international (CCI-ITC), la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et la Division des Statistiques des Nations Unies.

²⁸ Le site web du programme informe bien sur son contenu : <http://wits.worldbank.org/wits/>

3.57 Mais il existe peut-être aussi des possibilités de financement et de partenariats du côté des agences bilatérales. L'Union européenne avait l'intention de coopérer avec le Tchad pour développer les statistiques dans le cadre du projet PACOM. Ce programme est terminé, mais a donné lieu à un nouveau programme de financement, géré au niveau du CEMAC, qui inclut le commerce international. De son côté, l'Agence française de développement a coopéré avec la BEAC au renforcement des statistiques. Selon l'INSEED, 75% du financement des programmes annuels de la stratégie du Tchad de développement des statistiques 2011 à 2015 provient des agences de coopération.

Conclusions

3.58 En Afrique, les résultats de cinquante ans de lutte pour un meilleur accès à l'éducation sont positifs: un nombre important de jeunes terminent chaque année l'enseignement primaire et souvent aussi l'enseignement secondaire ou même universitaire. Ils sont à la recherche d'emplois. En juin 2012, environ 70.000 Tchadiens ont passé les épreuves écrites du baccalauréat²⁹. La création massive d'emplois est devenue un impératif pour les gouvernements africains, y compris celui du Tchad. Mais la seule manière durable de créer des emplois est la croissance, soutenue par l'investissement et l'appui technique à la transformation de l'agriculture et au développement du secteur privé industriel et de services. La diversification productive et celle des exportations sont donc devenues un objectif essentiel de la gestion de l'État.

3.59 Ce n'était pas le cas au début des années 2000. A l'époque, le Gouvernement du Tchad a assigné la rente pétrolière à différents secteurs mais pas à l'intégration économique internationale du Tchad. L'industrialisation et la diversification des exportations n'étaient pas considérées comme une priorité réaliste pour la réduction de la pauvreté. Cette vision est reflétée dans la première stratégie de réduction de pauvreté du Tchad, publiée en 2003, mais qui a changé depuis.

3.60 La stratégie révisée de 2008 (SRP II) intègre plusieurs éléments de l'EDIC de 2004. En 2011, le programme du gouvernement actuel fait de même. En 2013, la « Vision 2015 » a été lancée, et des éléments clés incorporés dans le Programme national de développement 2013-2015 qui donne une direction nouvelle au développement du secteur privé et à la diversification des exportations au Tchad.

3.61 Dans la pratique, le Gouvernement du Tchad a posé des jalons importants pour la diversification tant par les investissements industriels issus de la coopération avec la Chine et l'Inde que par des projets tchadiens dans l'agriculture (voir chapitres 14, 15 et 16) ainsi que l'infrastructure économique (voir entre autres, l'infrastructure de transports dans le chapitre 11). Des réformes importantes ont été mises en place ou sont en cours au niveau de la gouvernance (voir chapitre 1). Ces réformes ont besoin d'être soutenues dans la durée et complétées.

3.62 Le Ministère du Commerce et de l'Industrie n'a pas les moyens et n'est pas en mesure d'assumer son rôle d'organe recteur du réseau des agences publiques et privées appuyant le secteur privé et le commerce extérieur du Tchad. Plusieurs autres agences du « réseau commerce et investissement » se caractérisent également par des mandats qui sont très difficiles à remplir avec

²⁹ Il s'agissait de candidates et candidats du pays entier. Le groupe ne comprenait pas seulement des jeunes mais aussi des personnes plus âgées. Comparé à ce grand nombre de candidatures, le nombre d'étudiants qui a finalement passé le baccalauréat au mois d'octobre - environ 3.500 ou 5% - est décevant.

les moyens disponibles. Si ces agences deviennent efficaces, coopèrent étroitement les uns avec les autres et respectent leurs mandats respectifs, elles pourront faciliter l'aboutissement d'initiatives concernant les investissements (locales et externes) et les exportations.

3.63 L'objectif est que ces agences deviennent des « organisations apprenantes », capables d'absorber et de partager facilement des connaissances techniques et fonctionnelles. Une efficacité accrue de ces agences est primordiale pour la croissance économique et le développement durable du Tchad. Nous proposons un nombre restreint de projets de développement des capacités dont la mise en œuvre est considérée comme une partie essentielle de l'intégration économique internationale du Tchad.

Recommandations

Résumé des trois recommandations faites dans ce chapitre

3.64 Réforme institutionnelle du MCI et du réseau commercial : Priorité serait donnée dans un premier temps au renforcement des fonctions de politique commerciale extérieure du Ministère et à son rôle d'organe directeur du réseau commerce et investissement. Le Comité de pilotage actuel deviendrait un organe de délibération, de conseil aux autorités et de surveillance de caractère technique rattaché au Conseil du Commerce Extérieur de haut niveau. Son mandat s'étendrait à la stratégie de commerce extérieur et d'investissement, aux politiques correspondantes, aux investissements et projets du réseau, à la coordination de la participation des membres du réseau aux organisations internationales d'experts et à celle concernant la formation permanente. Le projet aiderait les membres du réseau à assumer une participation active aux activités du Comité et du réseau, par la création d'unités de politique commerciale et d'évaluation de projets.

3.65 Formation spécialisée en économie internationale : Former au Tchad des spécialistes en commerce et économie internationales par l'introduction d'un Master à l'université de N'Djamena en partenariat avec une université francophone d'Afrique et/ou d'un institut d'un pays industrialisé francophone. Les diplômés travailleront dans le domaine de la politique commerciale, de l'appui au secteur privé ou de l'évaluation et de la gestion de projets d'investissement. Ils feront partie des agences du secteur public ou de la coopération extérieure. Ils pourraient devenir consultants ou employés dans des entreprises exportatrices, ou faire de l'enseignement et de la recherche.

3.66 Les enseignants de l'Université pourraient ensuite utiliser ces programmes d'enseignement dans la formation permanente à l'Université ou les transférer à l'ENAM ou à la Chambre de Commerce, par exemple. Il deviendrait possible également d'introduire une filière de formation initiale « commerce extérieur » à l'ENAM. Il s'agit donc de la création de capacités de formation durables au Tchad afin de remplacer sur le moyen et long terme le transfert de connaissances par des projets de coopération traditionnels. On peut anticiper qu'un résultat supplémentaire à plus long terme serait l'exportation de services dans ce domaine, en premier lieu à des pays de la sous-région d'Afrique centrale.

3.67 Amélioration des statistiques : Au Tchad comme dans beaucoup d'autres pays africains, les statistiques du commerce extérieur sont rudimentaires, se fondant essentiellement – tout en accusant un retard considérable dans leur publication – sur les statistiques de douane et celles établies par la Banque centrale de la CEMAC. Le projet permettrait d'améliorer la production de ces statistiques, et en particulier celles concernant le commerce informel, les services et les mesures non-tarifaires. Tout développement de stratégie et de politique devrait dépendre d'une bonne

connaissance de la situation actuelle et des effets observables des politiques dans les flux de marchandises, de services et d'investissements ainsi que dans les recettes de l'État.

Ouvrages de référence

Datta A., Shaxson L. et Pellini A. 2012, *Capacity, complexity and consulting: Lessons from managing capacity development projects*, Working Paper 344, London: Overseas Development Institute; mars 2012.

Cherif, Chouki et Michel Garnier 2010, *Appui au renforcement des capacités du Ministère du Commerce et de l'Industrie, et des Institutions intermédiaires d'appui au secteur privé au Tchad*, Bruxelles : TRANSTEC, janvier 2010.

EDIC 2006, *Tchad, Etude diagnostique sur l'intégration commerciale*, draft, 18 octobre 2006, N'Djamena : Banque mondiale et Gouvernement du Tchad.

Fonction publique 2001, *Loi No. 017/PR/2001 portant Statut général de la Fonction publique*, N'Djamena : Présidence de la République du Tchad, 31 décembre 2001.

MCI 2011, *Arrêté no. 036/PR/PM/MCI/SG/DC/2011 portant sur la création du Comité de pilotage du Cadre Intégré Renforcé lié au Commerce*, N'Djamena: 31 août 2011.

Meyer M., et Yobom Ben Naiti 2012, *Tchad : Evaluation et développement des capacités des organisations liées au commerce extérieur*, CIR et PNUD, N'Djamena, octobre 2012.

Said J., McGrath J, Grant C., Chapman G. 2011, *Evaluating Aid For Trade on the Ground, Lessons from Malawi*, Issue Paper No. 21, Imani Development/South African Institute of International Affairs/ICTSD Geneva, novembre 2011.

OMC 2007, Tchad : *Examen des politiques commerciales, Rapport du Secrétariat*, Révision, WT/TPR/174/Rev.1, 5 mars 2007.

Section II – Politiques transversales affectant la compétitivité des entreprises

4. Appuyer le secteur privé exportateur

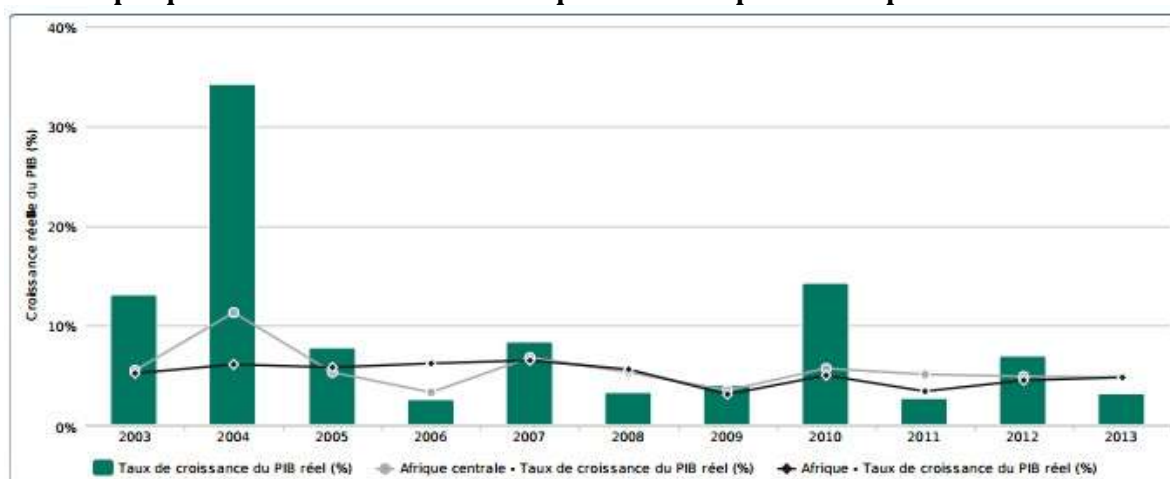
Etat des lieux du secteur privé

Un secteur formel peu développé dans un environnement difficile

4.1 Le secteur privé formel reste rudimentaire et soumis à des régimes fiscaux différents, alors que le secteur informel comprend des dizaines de milliers d'entreprises (voir 5.66 et 5.67). Une première enquête nationale des entreprises est en cours, selon les indications de l'INSEED. Selon les données fiscales, environ 8.300 entreprises paient des impôts, mais seulement 470 entreprises, ayant un chiffre d'affaires annuel au-dessus de 200 millions FCFA (305.000 d'euros), sont imposées au bénéfice à 40%, le taux le plus élevé au sein d'un groupe de 11 pays d'Afrique centrale et d'Afrique de l'Ouest (CNPT 2012, pp. 43 et 44). Ce groupe d'entreprises est à l'origine de la plus grande part des recettes fiscales du pays³⁰.

4.2 Depuis 10 ans, la croissance de l'économie tchadienne est marquée par une grande instabilité, principalement en raison des fluctuations de la production et des cours du pétrole, mais aussi des aléas climatiques qui touchent fortement la production agricole.

Graphique 4.1 - Croissance économique du Tchad pendant la période 2003-2013



2010 : estimations ; 2011 et années suivantes : prévisions.

4.3 Le taux d'industrialisation du pays reste faible, s'élevant à seulement 7% du PIB. La nouvelle cimenterie d'une capacité de 200.000 tonnes par an et la nouvelle raffinerie de pétrole et sa centrale électrique de 20 MW sur le même site, toutes inaugurées en début de 2012, promettent une augmentation du taux d'industrialisation. Mais ce sont des projets à faible intensité de main-d'œuvre, qui contribueront peu à l'emploi industriel.

4.4 Des contraintes importantes sur une industrialisation plus élargie persistent et incluent : la petite taille du marché domestique ; un manque, sur le plan pratique, d'intégration régionale au sein de la CEMAC et entre les pays du CEMAC et de la CEDEAO ; un manque de dispositifs de crédit, surtout au profit des PME ; une prépondérance du secteur informel – et un manque d'incitations aux

³⁰ 7.000 petites entreprises au chiffre d'affaires en-dessous 30 millions FCFA payent un impôt forfaitaire et 810 petites et moyennes entreprises, surtout agricoles - chiffre d'affaires entre 30 millions et 200 millions FCFA - sont au régime d'impôt simplifié.

entreprises informelles de passer au secteur formel – et l’insuffisance d’une main d’œuvre qualifiée et des infrastructures essentielles. A cela s’ajoutent d’autres facteurs que nous traitons dans le chapitre 5 sur le climat des affaires et le marché du travail ainsi que dans le chapitre 11 consacré au transport et à la facilitation des échanges.

4.5 Il existe de nombreux dispositifs, d’une efficacité prouvée, qui sont capables de combler – au moins partiellement – certaines de ces lacunes. Il s’agit notamment des mesures visant à réduire les barrières non-tarifaires et tarifaires au commerce régional. On peut citer par exemple l’élimination de la taxe retenue à la source sur les paiements aux prestataires de services étranger – du moins pour les ressortissants d’autres pays de la CEMAC (voir 4.90 et 12.53), des restrictions et des taxes à l’emploi de travailleurs étrangers (voir 12.54) – et le renforcement des capacités de la CCIAMA en matière de collecte et diffusion d’informations sur les opportunités de commerce intra-régional (voir 4.57).

Une compétitivité extérieure encore faible

4.6 La compétitivité de l’économie tchadienne, tant à l’échelle régionale que globale, demeure faible. Selon la taxonomie établie par le Forum économique mondial, FEM (FEM 2012), elle fait partie du groupe d’économies les moins productives, dont la production est surtout primaire (agricole, minière et pétrolière). Un programme conjoint d’Esso et du Centre de Développement des Entreprises de la CCIAMA - appuyé financièrement et techniquement par la Société Financière Internationale – visait à créer des liens avec des PME tchadiennes. Mais la sous-traitance entre les investisseurs étrangers et les entreprises locales s’est limitée aux travaux publics, au nettoyage et au gardiennage. Bien que ces activités soient créatrices d’emplois - seul le gardiennage implique environ 6.000 embauches au sein des installations d’Esso – elles sont faibles en valeur ajoutée et ne contribuent pas au développement des compétences et de la compétitivité des entreprises tchadiennes.

4.7 La transformation des produits bruts est faible, si l’on exclue les activités associées au raffinage du pétrole. Sur les 144 pays figurant dans le classement annuel du FEM concernant la compétitivité nationale réalisé en 2012, le Tchad occupe la 138^{ème} position (FEM 2012). Sur la plupart des « piliers » ou besoins essentiels qui font la compétitivité d’une économie, le Tchad reçoit de mauvaises notes, sauf en matière d’environnement macroéconomique, où il occupe la 45^{ème} position avec un score de 5,12 (sur un maximum de 7,0), juste derrière la République tchèque et la Hongrie, et 23 places au-dessus de la France.

4.8 Comme le soulignent les conclusions du FEM (tableau 4.1), les éléments qui contribuent le plus au manque de compétitivité du secteur privé tchadien sont liés à l’éducation et la formation (manque d’innovation et inadaptation de la force du travail aux besoins des entreprises), aux infrastructures inadéquates, à la pression fiscale, et aux difficultés de financement. Les questions de politique et administration fiscales sont traitées en détail au chapitre 5 (voir 5.21 à 5.34). Il est néanmoins possible d’en conclure que pour renforcer la compétitivité et augmenter la production industrielle de son économie, l’Etat tchadien et ses partenaires devraient privilégier des initiatives visant à :

- Aéliorer la qualité de l’éducation primaire et supérieure et de la formation ;
- Renforcer les réseaux de transport ;
- Assurer la suffisance et diminuer le coût de l’énergie ;

- Augmenter la disponibilité du financement pour les grandes aussi bien que les petites et moyennes entreprises.

Tableau 4.1 - Indice de la Compétitivité Globale du Tchad

| | Rang mondial |
|--|---------------------|
| Indice de compétitive globale (100 %) | 139 |
| Facteurs fondamentaux (60 %) | 139 |
| Institutions | 140 |
| Infrastructures | 140 |
| Environnement macroéconomique | 45 |
| Éducation primaire et santé | 144 |
| Facteurs de stimulation de l'efficacité (35 %) | 141 |
| Éducation supérieure et formation | 140 |
| Efficacité du marché des biens | 141 |
| Efficacité du marché du travail | 95 |
| Développement des marchés financiers | 137 |
| Gestion de la technologie | 143 |
| Taille du marché | 112 |
| Innovation et sophistication des facteurs (5 %) | 129 |
| Sophistication des affaires | 138 |
| Innovation | 113 |

Source: FEM 2012.

Une contribution insuffisante à l'emploi

4.9 Malgré son importance pour l'emploi au Tchad, la valeur ajoutée par le secteur agricole ne compte que pour 14% du PIB, et l'industrie manufacturière pour seulement 7%. L'économie est basée surtout sur l'industrie non-manufacturière, principalement le pétrole (valeur ajoutée de 42% du PIB) et les services (gouvernement, commerce, etc.), dont la valeur ajoutée représente 38% du PIB. Au titre comparatif, la valeur ajoutée des secteurs agricole et manufacturier est plus importante dans la plupart des pays d'Afrique centrale et occidentale :

Tableau 4.2 - Contribution de l'industrie manufacturière et de l'agriculture

| Pays | Valeur ajoutée agriculture comme % du PIB | Valeur ajoutée industrie manufacturière comme % du PIB |
|---------------|--|---|
| Tchad | 14 | 7 |
| Côte d'Ivoire | 23 | 19 |
| Ghana | 30 | 6 |
| Madagascar | 29 | 14 |
| Sénégal | 17 | 13 |
| Cameroun | 19 | 17 |

Source : FEM 2012.

La croissance seule n'est pas une base suffisante pour le développement durable

4.10 Le Boston Consulting Group vient de publier une étude comparative sur la pérennité du développement socioéconomique dans plus de 150 pays (BCG 2012). L'étude affirme qu'une croissance accélérée du PIB national ou par habitant « est peu significatif si la qualité de vie est compromise sur le long terme par la mauvaise santé, le sous-investissement dans l'éducation, un

environnement dégradé, et une inégalité croissante entre les riches et les pauvres. Ce qui est important est que la croissance de PIB se traduise en bien-être de la masse de la population de manière durable.»³¹

4.11 Comme montre le tableau 4.3, le Tchad reçoit de mauvaises notes en matière de pérennité par rapport à la plupart des pays de sa sous-région – ainsi que la Suisse, le pays le plus performant – ce qui indique que son PIB par habitant et la croissance économique forte de la dernière décennie ne se traduisent pas suffisamment au niveau du bien-être des Tchadiens.

Tableau 4.3 - Indice de pérennité de développement socioéconomique au Tchad

| | Performance actuelle | Progrès récent | Pérennité à long terme | Coefficient PIB/habitant : bien-être | Coefficient croissance : bien-être |
|---------------------|----------------------|----------------|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| Tchad | 2,9 | 56,4 | 6,5 | 0,18 | 0,99 |
| Burkina Faso | 13,4 | 59,7 | 11,8 | 0,92 | 0,89 |
| Cameroun | 17,4 | 60,3 | 21,8 | 1,01 | 1,07 |
| Rép, centrafricaine | 0,0 | 30,9 | 0,7 | 0,0 | 0,55 |
| Congo Brazzaville | 23,5 | 90,1 | 27,2 | 0,94 | 1,42 |
| Ghana | 26,1 | 71,0 | 27,6 | 1,3 | 0,90 |
| Niger | 6,1 | 63,5 | 10,7 | 0,5 | 1,05 |
| Nigéria | 14,4 | 79,1 | 18,3 | 0,79 | 1,08 |
| Suisse | 96,7 | 83,7 | 92,6 | 1,10 | 1,44 |

Source : BCG 2012.

L'État joue un rôle prépondérant dans les secteurs productifs

4.12 Malgré sa politique volontariste en faveur du secteur privé (voir 4,26 et 4,27), le Gouvernement du Tchad promeut le rôle de l'État dans les secteurs productifs, sauf dans l'exploitation pétrolière, et ce, malgré un programme de privatisation mené à bien ces dernières années qui a mis dix-huit sociétés étatiques et paraétatiques entre les mains d'opérateurs privés. Parmi celles-ci se trouvent trois grandes banques, la compagnie sucrière SONASUT, et SOTEL. Quatorze sociétés publiques ont été liquidées. En revanche, les compagnies d'eau et d'électricité et CotonTchad, qui soutient les paysans tchadiens dans la production du coton et a le monopole de la vente du coton, restent dans le domaine public.

4.13 La production de dérivés du pétrole reste étroitement dans les mains de l'Etat, Les principales sociétés du secteur – la Société de Raffinage de N'Djamena (SRN), la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) et la Société Nationale d'Electricité (SNE) – sont détenues par l'Etat. L'exploitation du pétrole est assurée par des sociétés privées comme Exxon, Chevron, et Griffiths ainsi que par la China National Petroleum Corporation (CNPC) et Petronas, sociétés étatiques chinoise et malaysienne, respectivement. Comme l'indique le Chapitre 17, hormis la CNPC, qui est entrée en partenariat avec SHT, les opérations tchadiennes des compagnies pétrolières internationales sont aujourd'hui soumises au système de contrats de partage de production, qui

³¹ L'indice utilisé classe la performance actuelle des pays et leur progrès récents (sur les 5 dernières années) sur la base de dix dimensions : Revenus par habitant, emplois/chômage, égalité des revenus, stabilité macroéconomique, santé, éducation, gouvernance, protection de l'environnement, infrastructures, et société civile.

prévoit le paiement des revenus pétroliers directs à l'Etat et qui donne à l'État le droit de prendre une participation au Consortium à hauteur de 25% dans toute autorisation d'exploitation, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un organisme public.

4.14 La raffinerie de Djermaya, dont la construction a coûté selon les estimations 1 milliard de dollars EU, est une joint-venture détenue à 60% par la CNPC (société étatique chinoise) et à 40% par l'État tchadien. Une nouvelle zone industrielle à Djermaya - d'une superficie de 25 km² et destinée à accueillir des sociétés chinoises de pétrochimie – a fait l'objet d'un investissement de 150 millions de dollars EU par la société chinoise Soluxe Internationale, une filiale de China Huayou Corporation, qui elle-même est détenue à 100% par CNPC. Cette dernière a signé une convention d'établissement avec l'État tchadien.

4.15 La Société Nationale de Ciment (SONACIM), créée en octobre 2011 pour la gestion de la cimenterie de Baoré, est détenue à 100% par l'Etat tchadien. La cimenterie, construite par China CAMC Engineering Co., a eu un coût d'investissement de 92 millions de dollars EU et a été financée entièrement par un prêt d'Eximbank de Chine à l'État tchadien.

4.16 Pour le développement d'autres industries de production et de transformation, le gouvernement tchadien a accepté une ligne de crédit d'Eximbank Inde, dans le contexte d'une initiative indo-africaine nommée Team 9, pour la création - avec l'appui des fournisseurs indiens d'équipements - d'usines d'assemblage de tracteurs, de fabrication de fer à béton, d'assemblage de vélos (toutes à N'Djamena) et de fabrication de jus de fruit à Doba. Un prêt indien de 11 milliards FCFA a aussi permis au Gouvernement de relancer l'industrie textile à Sarh, avec la création de la Société Tchadienne de Filature (SOTCHAFIL), elle aussi équipée de machines de provenance indienne.

4.17 Tous ces investissements pourront avoir des impacts positifs et non négligeables sur la création d'emplois et la diversification économique au Tchad, si leur survie est assurée par une bonne gestion et un climat des affaires favorable. Mais dans le cadre de leur organisation actuelle, ils ne contribuent que marginalement au développement du secteur privé tchadien, exception faite des investissements étrangers et de « joint venture ». L'État s'est endetté pour créer ces entreprises, et doit maintenant trouver un moyen de réduire son engagement tout en sauvegardant les chances de réussite de ces investissements.

4.18 Partenariats et privatisation progressive. L'État devrait se dégager progressivement de l'économie productive et céder sa place aux entreprises privées, tchadiennes et étrangères, dans certains cas moyennant des partenariats avec elles. Il ne devrait ne plus s'engager dans des offres semblables à celles de Team 9, étant donné que celles-ci constituent en premier lieu une manière de promouvoir l'exportation d'équipements de pays fournisseurs sans que les partenaires étrangers ne prennent de risques en tant qu'entrepreneurs et sans implication d'entreprises privées tchadiennes. Ce processus de privatisation devrait être géré de telle sorte que les pertes éventuelles pour l'État soient réduites au maximum.

Une viabilité incertaine des entreprises publiques

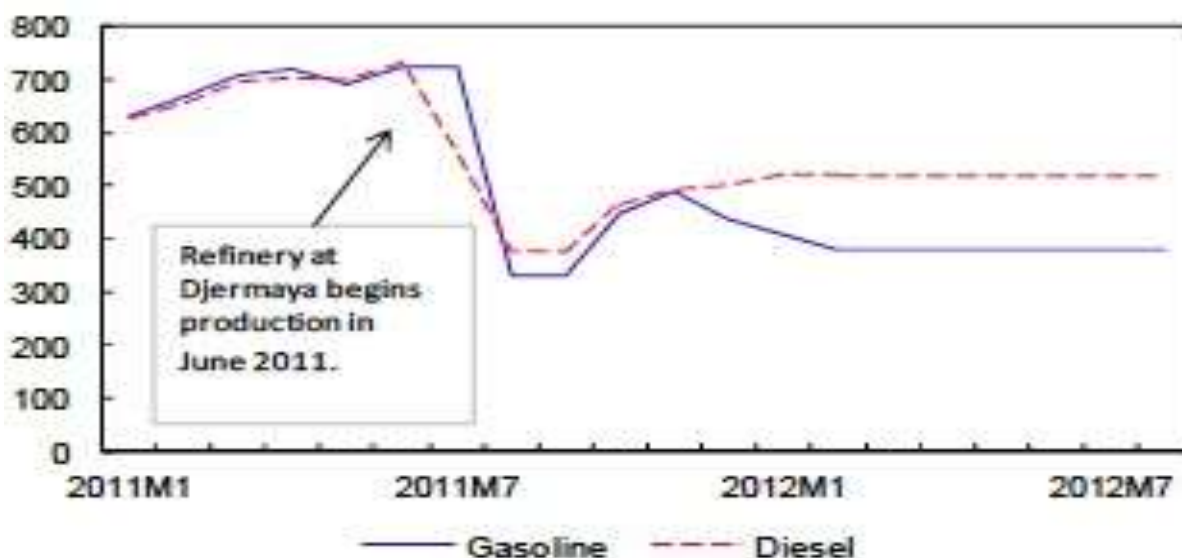
4.19 Ce processus de dégagement de l'État comme entrepreneur est d'autant plus urgent que le gouvernement est obligé de subventionner ces entreprises d'une manière substantielle. Dans son rapport annuel sur le Tchad de 2012, le FMI a noté que « les subventions aux entreprises publiques sont généralisées, se sont accrues en 2012, et constituent une ponction majeure sur le budget » (FMI 2013). En effet, le FMI estime que les subventions aux entreprises publiques ont augmenté de

3,4% à 4,8% du PIB non-pétrolier de 2011 à 2012³². En comparaison, les dépenses publiques de santé et d'éducation ne représentaient que 3,8% et 1,2%, respectivement, du PIB non-pétrolier en 2011 (Banque mondiale 2013).

4.20 Outre les bénéficiaires traditionnels des subventions, comme les compagnies d'électricité et d'eau et la société paraétatique cotonnière, la liste des entreprises subventionnées comprend désormais de nouvelles entreprises telles que la cimenterie, la raffinerie de pétrole, l'usine d'assemblage de tracteurs et la société de production de jus de fruits. Toutes ces entreprises vendent leurs produits et services à des prix nettement inférieurs aux niveaux de recouvrement des coûts.

4.21 Notamment dans le cas de la cimenterie et de la raffinerie, ces subventions ont été nécessaires parce que l'État imposait un plafond sur les prix de vente de leurs produits dans l'objectif de les rendre plus abordables. La raffinerie, inaugurée en juin 2011, a été fermée en janvier 2012 par les autorités, en raison du refus de la direction chinoise de la société de livrer le carburant à des prix inférieurs au coût de production.

Graphique 4.2 - Prix des carburants au Tchad de janvier 2011 à août 2012 (FCFA)



Source : FMI 2013

4.22 Suite à une négociation entre CNPC, le partenaire chinois, et l'Etat tchadien, la raffinerie a été rouverte, et les prix ont été révisés à la hausse, comme l'indique le graphique 4.2, et surtout pour le gazole, le carburant le plus utilisé. Mais selon le FMI, les subventions se poursuivent, les prix restant 30% moins élevés qu'au Cameroun et 50% moins élevés qu'en République centrafricaine (FMI 2013, p. 13), ce qui encourage la contrebande avec ces pays. Le gouvernement a libéralisé le prix du ciment, qui était auparavant fixé à 6.500 FCFA le sac, alors que le prix réel sorti d'usine était de 9.134 FCFA. Mais selon le FMI, la cimenterie continue à figurer parmi les entreprises subventionnées.

4.23 Il existe, bien sûr, des enjeux politiques dans tout régime de subvention ou de contrôle des prix de produits essentiels. Dans toute initiative de réduction ou de suppression des subventions, il

³² Ces subventions seraient passées de 8,8% des dépenses publiques non-salariales (sans paiements pour la dette) en 2011 à 12,1% en 2012.

faut veiller à ce que la précarité des populations vulnérables n'augmente pas. Mais les subventions représentent une charge lourde et un détournement des ressources financières de l'État, qui pourraient plutôt contribuer à combler des déficits d'infrastructure économique et sociale. Il incombe alors au Gouvernement de mettre en place un programme de réduction graduelle des subventions, visant leur élimination dans le moyen terme. Des mesures parallèles seraient l'élimination du contrôle des prix sur les produits subventionnés et l'association d'investisseurs privés à des entreprises publiques visant dans un nombre de cas leur privatisation ultérieure (voir 4.19).

Comment promouvoir le développement du secteur privé ?

4.24 En 2006, l'EDIC I a identifié certaines revendications critiques des entreprises privées, surtout celles à vocation exportatrice. Elles comprennent :

- Le financement des transactions commerciales, en particulier le manque de préfinancement ;
- La réglementation sur les exportations, et surtout les taxes à l'exportation ;
- Le manque d'approche stratégique pour le développement de l'exportation au niveau du gouvernement et aucun mécanisme de conception et de mise en œuvre d'une telle stratégie ;
- Le manque de coordination et de coopération entre les différents ministères responsables du secteur privé et de l'exportation ;
- Un réseau d'appui au commerce et au développement du secteur privé presque inexistant.

4.25 Sur la base de ce diagnostic, l'EDIC I a préconisé un certain nombre d'actions prioritaires. Il s'agit d'actions types, utilisées ailleurs dans le monde pour appuyer la diversification de la production et aider les entreprises à conquérir des marchés. Elles sont énumérées dans l'Encadré 4.1 :

Encadré 4.1- Actions proposées dans l'EDIC I

- *Création d'un Conseil national des exportations ;*
- *Mise sur pied d'un mécanisme de financement des exportations ;*
- *Elaboration d'une Stratégie nationale de développement de l'exportation ;*
- *Suppression de toutes les taxes et de tous les frais sur les exportations ;*
- *Mise en place d'un système de remboursement des droits de douane sur les intrants importés ;*
- *Appui aux initiatives de la SFI relatives aux projets FINADEV (institution de micro-finance) et STEP (programme d'appui et de la formation des entrepreneurs) ;*
- *Conception d'un guide simple pour les entreprises concernant la procédure d'accès au financement commercial ;*
- *Création d'un centre de formation et de conception artisanale ;*
- *Mise à la disposition du MCI des statistiques commerciales par le Ministère des Finances ;*
- *Renforcement du MCI et de la Direction du Commerce Extérieur du MCI ;*
- *Création d'une cellule de normalisation et de contrôle de qualité au MCI ou à la Chambre de Commerce.*

Source : EDIC 2006.

4.26 Ces recommandations ont été approuvées d'une manière générale par la Stratégie nationale de réduction de pauvreté pour les années 2008 à 2011 (SNRP 2008) et maintenant par le PND 2013 - 2015 (PND 2013). Cependant, le gouvernement n'a pas effectué de suivi systématique de la mise en œuvre des recommandations de l'EDIC I. Jusqu'à la fin de la guerre civile en 2009, le secteur privé et les exportations n'étaient pas au centre des préoccupations gouvernementales et de l'agence principale du secteur, et le MCI n'était pas considéré comme un ministère central pour la mise en œuvre de la politique de développement. Le MCI n'a ainsi pas reçu les ressources en personnel et en infrastructure du travail nécessaires pour assumer un rôle directeur (voir chapitre 3, et 4.33). C'est

aussi pour cela que le dialogue avec le secteur privé, promu grâce à la création d'un forum (FODEP, voir 4.46), est retombé après une courte phase active, et que la Chambre de Commerce CCIAMA (voir 4.36 et suivantes) n'arrive pas à assumer un mandat d'intermédiation et de promotion comme prévu dans sa charte.

4.27 Depuis 2009, le Gouvernement a toutefois utilisé une partie des revenus pétroliers et des ressources de la coopération internationale pour améliorer l'accès à l'électricité et le réseau de routes principales et internationales ainsi que la modernisation des deux postes de douane principaux du Tchad. L'Agence nationale des investissements et exportations (ANIE) a été fondée en 2011. Une agence responsable de la normalisation technique et de la métrologie est en train de naître après une longue phase d'études ; et un laboratoire qui contrôle la qualité sanitaire et phytosanitaire du commerce agropastorale est sur le point de fonctionner (voir chapitre 13). Parallèlement, des investissements industriels importants ont été faits dans les industries en aval de l'exploitation pétrolière et dans l'industrie manufacturière (comme cela est décrit dans les paragraphes 4.13 à 4.19).

4.28 Un changement palpable est donc en cours au niveau du rôle assigné au secteur privé et au commerce extérieur dans le développement tchadien. La haute priorité assignée au développement du secteur privé dans le Plan National de Développement 2013-2015 en est la démonstration : « Le secteur privé est la source essentielle d'emploi productif et de croissance économique. Il englobe les entreprises transnationales, les petites et moyennes entreprises et le secteur informel. Son développement est entravé par l'insuffisance d'infrastructures et les coûts élevés des transactions que subissent les opérateurs économiques. Les priorités intra-sectorielles du secteur privé sont les suivantes : Promotion des PME; développement des industries extractives; développement industriel; promotion du commerce; développement artisanal; promotion du tourisme; développement du secteur financier » (PND 2013, pp. 62 et 63).

4.29 Un autre signe important de la volonté de changement est la reprise du dialogue du gouvernement avec le secteur privé. En 2012, le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT) a remis au Gouvernement un Livre Blanc (CNPT 2012) dans lequel il constate que « la faiblesse de l'appareil d'État, l'absence de fiabilité de l'appareil judiciaire, le manque d'adéquation de la politique fiscale avec les besoins de développement des entreprises, l'inadéquation de la formation avec les besoins du marché du travail constituent à n'en point douter des handicaps majeurs de nature à retarder tout progrès socio-économique. » La question du climat des affaires est traitée dans le chapitre 5, mais le patronat propose des réformes qui vont bien au-delà du cadre réglementaire et touchent tant qu'au rôle central de l'économie privée que l'utilisation des revenus du pétrole pour son développement et le partenariat nécessaire avec l'Etat (voir encadré 4.2).

Encadré 4.2 - Les 10 revendications du Livre Blanc

1. Réformer ou refonder l'appareil d'Etat et renforcer les capacités de l'administration ;
2. Pérenniser et renforcer les moyens et structures du cadre de dialogue Etat / Secteur Privé ;
3. Définir un cadre global de complémentarité de l'économie nationale ;
4. Mettre à profit les ressources pétrolières pour susciter des effets catalyseurs et d'entraînement dans les autres secteurs de l'économie ;
5. Assurer la formation des ressources humaines en adéquation avec les besoins de l'économie nationale ;
6. Prioriser le développement local en phase avec la décentralisation et mettre un accent particulier sur l'économie de base en liaison avec la stratégie du développement rural ;
7. Passer de l'ambiance de défiance entre le Secteur Privé et l'administration à un état d'esprit collaboratif où l'Etat accompagne son Secteur Privé ;

8. Créer un cadre favorable au développement du Secteur Privé en l'impliquant dans l'élaboration des textes ;
9. Poursuivre les efforts d'investissement dans les infrastructures de base afin de réduire les coûts des facteurs de production ;
10. Impliquer le Secteur Privé dans la définition des politiques relatives à l'économie tchadienne, notamment dans l'amélioration du climat des affaires.

Source : CNPT 2012.

4.30 A la suite de la publication du Livre blanc, la Présidence du Tchad a demandé au CNPT de formuler et de justifier les revendications faites. Le CNPT a envoyé 69 propositions de réformes à la Présidence (CNPT 2013). Ces propositions sont maintenant examinées par les ministères et agences publiques concernées. On attend que des négociations et un plan de réformes concerté suivent. Nous ferons un diagnostic des institutions et des politiques qui appuient actuellement le secteur privé tchadien dans les sections suivantes (voir 4.32 à 4.62). Par la suite, à partir du paragraphe 4.113, nous présenterons des propositions de réformes et de projets afin de renforcer la dynamique de diversification économique et d'exportations qui sera uniquement possible par une compétitivité accrue du secteur privé tchadien.

4.31 Un plan d'action des politiques par rapport au secteur privé. Dans son document qui contient les 69 propositions de réformes, le CNPT a inclus tous ses desiderata, sans essayer de les classer par priorité. Il faudrait maintenant que des partenaires techniques et financiers conseillent les ministères et agences publiques au niveau de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan d'action de réformes qui viserait à identifier et à réaliser un nombre restreint de réformes prioritaires.

Les institutions d'appui au secteur privé

4.32 Il existe au Tchad plusieurs institutions qui appuient le secteur privé ; mais certaines ont également pour mandat de réguler et contrôler des activités des entreprises privées. Ce double rôle, mais aussi de nombreux chevauchements dans les mandats respectifs, les empêchent de travailler en réseau et d'appuyer d'une manière efficace le développement du secteur privé industriel.

4.33 Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) a pour mission selon sa loi d'organisation « d'élaborer et d'appliquer le programme politique du Gouvernement dans le domaine du commerce, de l'industrie et des coopératives. » Il le planifie, veille à sa mise en œuvre et en contrôle l'exécution. A ce titre, il est chargé entre autres de:

- Etudier et proposer des mesures susceptibles de promouvoir le commerce intérieur et le commerce extérieur ;
- Suivre et préparer en collaboration avec les services intéressés tous les dossiers relatifs aux échanges commerciaux ;
- Participer à la lutte contre la fraude douanière ;
- Négocier et suivre les accords commerciaux internationaux ;
- Elaborer et mettre en œuvre la charte nationale des investissements ;
- Suivre et préparer en collaboration avec les services intéressés tous les dossiers relatifs à l'intégration sous-régionale et régionale ;
- Proposer des mesures de politique commerciale, industrielle et d'appui à l'action coopérative. »

4.34 Le Ministère du Plan, de l'Economie, et de la Coopération Internationale (MPECI) est chargé de la formulation des politiques de développement et de leur traduction en plans et stratégies de

développement. Il est aussi chargé de la mise en œuvre de la coopération économique, technique et financière aux plans bilatéral et multilatéral. C'est en cette dernière capacité que le MPECI a signé les accords de prêts entre le gouvernement tchadien et l'EXIM Bank d'Inde (Team 9, voir 4.16) bien que le MCI en soit la contrepartie technique. Le MEPCI assurait la vice-présidence du Comité interministériel pour l'élaboration du Plan national de développement 2013-2015, sous la Présidence du Premier Ministre (MEPCI 2012).

4.35 En tant que responsable de la coopération internationale, le MPECI joue un rôle important dans la préparation annuelle du budget de l'Etat, responsable de la programmation des investissements sur financement extérieur (PTIP). Mais selon un exposé par le Directeur du Budget, « La dichotomie créée par la responsabilité du MPECI d'élaborer le PTIP et celle du MFB à confectionner le Budget de l'Etat en mode unifié, constitue l'une des difficultés pour la mobilisation, budgétisation et suivi-évaluation des investissements publics » à laquelle il faut ajouter « la multiplicité d'acteurs qui engagent le gouvernement dans la mobilisation des ressources extérieures : MPECI, MFB, ministères techniques, cellules de gestion de fonds, le Ministère des Affaires Etrangères dans les accords de siège ou d'établissement de certaines agences bilatérales » (MFB 2013).

4.36 La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat (CCIAMA) a un rôle ambigu d'organisation du secteur privé et d'instrument des autorités publiques et, par conséquent, ne peut fournir l'appui dont la plupart d'entreprises ont besoin. Elle souffre d'une multiplicité d'attributions et de fonctions, qui, au vu des ressources et capacités humaines et financières limitées, l'empêchent de les remplir de manière efficace. Elle souffre également d'un manque de légitimité en raison de la proximité de ses hauts responsables avec les pouvoirs politiques et du conflit inné entre son rôle d'organisation faitière du secteur privé et celui de contrôle et régulation des entreprises.

4.37 La CCIAMA a pour objectif principal de promouvoir le secteur privé, et de l'assister dans ses relations avec l'étranger. Elle compte environ 5.000 membres, parmi lesquels 3.000 sont actifs. « La CCIAMA doit, de par ses statuts, être consultée sur les changements en matière de réglementations commerciales ou d'investissement. Elle peut en outre, de sa propre initiative, formuler des recommandations concernant tous les aspects de développement économique du pays. Avec le soutien de la Société financière internationale du Groupe de la Banque mondiale, la CCIAMA a établi en décembre 2004 le Centre de Développement des Entreprises (CDE), destiné à fournir un service d'assistance technique efficace aux entreprises » (OMC 2006).

4.38 La CCIAMA fut créée en 1994 par une loi (CCIAMA 1994) qui l'a désignée comme un établissement public autonome, placée sous la tutelle du Ministère chargé de l'économie. La CCIAMA a les attributions suivantes (Yamtebaye 2007) :

- Donner aux pouvoirs publics les avis et renseignements qui lui sont demandés sur des questions commerciales, industrielles, agro pastorales, minières, artisanales, et fiscales ainsi que sur les questions de main-d'œuvre et de réglementation du travail;
- Suggérer les moyens d'accroître la prospérité des différentes formes d'activités économiques et notamment du commerce, d'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, de l'artisanat et des mines;
- Etre le représentant officiel des intérêts commerciaux, industriels, agropastoraux, miniers et artisanaux auprès des autorités;
- Participer, seule ou aux côtés des autorités, aux conférences; et aux négociations interétatiques

ou internationales d'ordre économique et commercial, afin de défendre les intérêts de ses ressortissants et du pays, et la représentation et la défense des intérêts commerciaux, industriels, agricoles, miniers et artisanaux du Tchad.

4.39 Cependant, « malheureusement, force est de constater que les dirigeants de la Chambre de Commerce n'ont pas toujours cherché à saisir cette occasion et ont laissé les pouvoirs publics agir seuls en prenant parfois des mesures allant dans le sens contraire des intérêts du secteur privé » (Yamtebaye 2007, p. 10). Beaucoup plus qu'une organisation d'appui au secteur privé, la CCIAMA agit en tant que régulateur. L'arrêté créant le Centre de formalités des entreprises (CCIAMA 2010), demande à la Chambre d'intervenir dans la création d'entreprises, ce qui comporte entre autres l'autorité de rejet de demandes de création. Le CCIAMA agit dans ce cas par délégation de l'ANIE qui est mandaté pour gérer un guichet unique pour les entreprises.

4.40 Bien qu'une solution logique consisterait à transférer cette fonction à l'ANIE, ce qui permettrait à la CCIAMA de se focaliser davantage sur l'appui aux entreprises, un tel transfert ne serait pas pour autant facile à mettre en œuvre. L'Article 15 de l'Arrêté prévoit « une contrepartie forfaitaire destinée à couvrir ses charges de fonctionnement », dont le montant « est fixé par la CCIAMA après l'avis du Conseil d'Administration de l'ANIE. » Par conséquent, il est peu probable que la CCIAMA accepte volontiers de se priver de cette importante source de revenus.

4.41 L'adhésion des entreprises à la CCIAMA est obligatoire, avec des cotisations que plus de la moitié de ses membres refusent de payer, faute de prestations de services qui leur soient utiles. Les liens étroits entre les Chambres de Commerce et l'Etat, et l'attribution des fonctions publiques ou quasi-publiques à ces structures sont communs dans les pays africains, et même en Europe, où les Chambres de Commerce (la CCI de France, par exemple) peuvent accueillir un centre de formalités des entreprises. Dans beaucoup de pays, les chambres émettent des certificats d'origine aux exportateurs. Mais ces fonctions se présentent comme des services utiles à leurs membres plutôt que comme un type de réglementation ou contrôle étatique. Dans les pays développés, et même dans certains pays africains ayant adopté de bonnes pratiques reconnues globalement, les chambres sont avant tout des structures d'appui aux entreprises de toute taille.

4.42 Les organisations membres de la CCI de France, par exemple, sont des « établissements publics animés par des chefs d'entreprises élus, les Chambres de Commerce et d'Industrie qui ont pour mission de:

- Représenter les intérêts des entreprises auprès des pouvoirs publics.
- Accompagner les porteurs de projet et les entreprises à chaque étape de leur création et de leur développement.
- Former les collaborateurs et chefs d'entreprises (apprentissage, école de commerce, d'ingénieur).
- Gérer des équipements indispensables à la vie des territoires (pépinières d'entreprises, ports, aéroports, centres d'expositions, de congrès,...) » (CCI de France 2013).

4.43 La CCI de France a aussi son centre de formalités des entreprises, qui a un statut quasi-officiel, mais son rôle principal est d'accompagner et d'aider les entreprises à remplir toutes les formalités requises plutôt que d'agir en tant qu'instrument de contrôle de l'Etat. Un exemple positif de représentation des entreprises auprès de l'administration est le Cameroun, présenté dans l'encadré 4.3 :

Encadré 4.3 - Dialogue Secteur Privé-Secteur Public au Cameroun

A la différence du Tchad, le Cameroun est bien doté d'organisations et associations du secteur privé et d'un cadre relativement dynamique de dialogue entre les opérateurs privés et l'administration. Les organisations faitières incluent :

- la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA)
- le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM)
- le Mouvement Patronale des Entreprises du Cameroun (e.cam)
- la Confédération Nationale des Artisans du Cameroun (CNAC)

Chacune de ces organisations compte parmi ses membres de nombreuses associations sectorielles et régionales et organisations syndicales : Le GICAM compte 10 associations et syndicats (acconiers, exportateurs de café/cacao, distributeurs de produits pétroliers, industriels, établissements de crédit, etc.), ainsi que 250 entreprises membres. La CCIMA, pour sa part, comprend 4 sections sectorielles (artisanat, commerce, industrie et mines, et prestataires de services) et 10 sections régionales, et la CNAC en compte 9. E.cam compte plus de 250 membres.

Ces organisations offrent de nombreuses prestations à leurs membres : la CCIMA, a pour mission principale « de jouer le rôle de courroie de transmission entre d'une part, les milieux d'affaires privés et d'autre part, les pouvoirs publics en matière de consultation et de représentation ». Avec l'appui de l'ONUDI, la CCIMA a mis en place une base de données sur les entreprises industrielles au Cameroun, et elle offre aussi des données sur les conditions d'investissement (fiscalité, coûts de certains facteurs), et organise la participation des entreprises camerounaises aux foires et missions à l'étranger. Le GICAM, en collaboration avec la CNUCED et le Ministère des PME (MINPMEESA), a développé eRegulations Cameroun, « une base de données en ligne conçue pour apporter une totale transparence dans les procédures administratives de la vie de l'entreprise au Cameroun ». eRegulations est disponible sur les sites du Ministère et du GICAM mais aussi de la CCIMA. Le GICAM offre aussi des ateliers de formation professionnelle, un centre d'affaires, un centre d'arbitrage, des statistiques et de la documentation en ligne, et des services d'appui et de conseil aux PME. E.cam, qui comprend plus de 250 entreprises membres, offre aussi des ateliers de formation, mais s'engage également directement auprès des autorités : par exemple, en mai 2013, en partenariat avec le MINPMEESA, dans le cadre d'un atelier sur la « sous-traitance et la compétitivité des PME pour l'accélération de la croissance et de l'économie ». La CNAC est membre du comité de pilotage pour l'élaboration de la stratégie et du plan d'actions prioritaires du MINPMEESA.

Source : Auteurs

4.44 La CCIAMA est qualifiée par un certain nombre d'interlocuteurs du secteur privé et de la communauté internationale de « pharaonique », politisée, inefficace et sans beaucoup de légitimité. Les hauts responsables de l'organisme sont considérés comme des acteurs politiques déconnectés des besoins et préoccupations de leurs membres. Cela est peut-être dû à la multiplicité des fonctions et attributions de l'organisation, qui l'empêche de les remplir de manière efficace, et aussi au fait que ses hauts responsables sont parfois vus comme étant proches des autorités. Si ces derniers sont élus, les élections au sein de la CCIAMA ont été critiquées en raison de leur manque présumé de transparence (Al Wihada 2008).

4.45 Malgré ces faiblesses, il est important de tenir compte de la mise en place d'un sous-comité technique de suivi de l'Accord commercial des Etats-Unis avec des pays africains (AGOA) et surtout de l'implantation d'un Centre de Ressources AGOA au sein de la Chambre de Commerce avec l'assistance technique de l'Ambassade des Etats-Unis au Tchad. De l'avis des responsables de ce programme d'assistance technique de l'agence américaine pour le développement, appelé WATH (West African Trade Hub), le Tchad compte au nombre des six Centres de Ressources AGOA les plus dynamiques.

4.46 Le Conseil national du patronat tchadien. Le CNPT ne représente qu'une petite minorité des entreprises tchadiennes. Mais cette minorité consiste en une soixantaine des plus grandes entreprises du pays, qui représentent en chiffre d'affaires un pourcentage important de l'activité du secteur privé formel, ainsi que des entreprises étatiques comme CotonTchad. Le fait d'avoir publié le

Livre Blanc (CNPT 2012) et le document complémentaire (CNPT 2013) qui contient des propositions plus détaillées de réformes, indique une profonde réflexion de la part de ses membres et de son exécutif, et aussi une volonté d'entamer un dialogue sérieux avec l'Etat. Selon l'avant-propos du second document, « les partenaires techniques et financiers ont émis le vœu que le secteur privé, dans son ensemble, constitue un bloc homogène et, qu'ensuite, une concertation avec la partie gouvernementale pourrait être programmée, avec leur éventuelle contribution » (CNPT 2013, p. 1).

4.47 Loin d'être un bloc homogène, le secteur privé tchadien manque des structures nécessaires pour engager une concertation avec le gouvernement sur les questions soulevées dans les deux documents du patronat. Les PME, qui, pour la plupart, demeurent dans le secteur informel, sont quasiment exclues de tout dialogue avec le secteur public et de toute représentation dans les structures censées représenter leurs intérêts. Il existe peu d'autres groupements professionnels, et ceux qui existent possèdent peu de ressources financières et de capacités humaines et techniques. Par exemple, dans le secteur artisanal, dont le succès dans d'autres pays est largement attribuable aux groupements et organisations professionnels, « il existe certes des associations et regroupements d'artisans au Tchad, cependant ces initiatives de regroupement sont encore peu nombreuses et peu efficaces » (voir 7.80).

4.48 L'équipe EDIC II n'a pas pu identifier d'autres groupements dans les secteurs productifs, à l'exception du Groupement professionnel de transports routiers tchadien et de l'Association des femmes commerçantes et chefs d'entreprises du Tchad (AFCCET)³³. Cette dernière compte environ 5.000 membres, dont la plupart travaillent dans le secteur informel (un grand nombre sont aussi membres de la CCIAMA), et fait preuve d'un grand dynamisme. L'association a bénéficié d'une assistance du projet PACOM de l'Union européenne, mais suite à l'achèvement de ce programme, les moyens financiers et techniques lui font défaut.

4.49 L'AFCCET cherche à créer une base de données au service de ses membres et à mobiliser du microcrédit qui leur faciliterait le lancement de micro-entreprises, mais ses efforts dans ces domaines n'ont pas abouti. L'organisation a également besoin d'un appui technique dans le montage de projets, dans la création d'un site web, et dans la mobilisation, en coopération avec les compagnies de téléphonie mobile, des réseaux de paiements par téléphone.

4.50 Une agence de normalisation et de métrologie est un dispositif important pour les entreprises, surtout celles qui se veulent modernes et qui comptent accéder aux marchés d'exportation. « La mise en place de l'Agence Tchadienne de Normalisation est une nécessité. La fonction de normalisation faisait partie de l'EDIC I, mais trop peu d'avancées ont été réalisées pour sa mise en œuvre. Le PND reprend cette urgence, et nous le recommandons également en insistant sur le fait de ne pas lui confier de façon exclusive toute la métrologie et contribuer à la création des zones industrielles, zones franches et ports secs à l'intérieur du pays, la certification (importance d'opérateurs privés) et en lui garantissant la propriété intellectuelle des normes nationales » (voir 13.68 du présent rapport).

4.51 A la CCIAMA et au CNPT doit s'ajouter comme institution d'appui au secteur privé l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE). Bien qu'elle fasse partie de la fonction

³³ On trouve des associations professionnelles dans les services et professions libérales comme l'Association des Notaires Francophones du Tchad, la Fédération Nationale des Consultants du Tchad (FNCT), et l'ordre des Médecins du Tchad. Voir aussi le chapitre 12.

publique, ses attributions lui accordent un rôle important dans la promotion du secteur privé. L'ANIE a été créé par une loi de 2008 (ANIE 2008) et a commencé à fonctionner en 2010, suite à la signature d'un décret de mise en œuvre en 2010 (ANIE 2010)³⁴.

4.52 En vertu de ce décret, les attributions de l'ANIE sont très nombreuses :

- Elle a le mandat d'une agence de promotion des exportations, un outil utilisé par beaucoup de pays, en développement et industrialisés. Les fonctions et bonnes pratiques d'une telle agence sont décrites dans le chapitre 8.
- Elle est aussi une agence de promotion des investissements étrangers, dotée de larges attributions : promotion et études sur le potentiel d'investissement au Tchad, guichet unique pour les démarches administratives lors de l'implantation de l'entreprise étrangère³⁵, dossiers d'agrément aux avantages accordés par la Charte Nationale des Investissements, facilitation de « joint ventures » avec des entreprises tchadiennes et contribution à la création de parcs industriels, zones franches et ports secs; les fonctions types de telles agences dans le monde sont décrites dans les paragraphes 4.106 et 4.108.
- Elle est sensée promouvoir non seulement des investissements étrangers mais également des investissements d'entreprises tchadiennes, mettant l'accent sur les PME/PMI, aux toutes petites entreprises artisanales du secteur informel et l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes.
- Enfin, elle est chargée du guichet unique non seulement pour les investisseurs étrangers (qui sont actuellement peu nombreux) mais surtout pour toutes les entreprises tchadiennes s'occupant de toutes les formalités administratives liées à la création, à l'exploitation des entreprises et à la réalisation de leurs investissements (voir 5.9).

4.53 Ce mandat est impossible à remplir par la jeune équipe de l'ANIE, qui a des ressources forcément limitées. L'ANIE est considérée comme une agence dynamique mais toujours à la recherche d'une politique et de services efficaces en direction des investisseurs étrangers et des exportateurs. Sa mise en place a été lente : Son équipe dirigeante a commencé à travailler en novembre 2011, quatre ans après la création formelle de l'agence. L'ANIE se concentre actuellement en priorité sur la gestion du Guichet unique, qu'elle partage avec le Centre de formation des entreprises logé à la CCIAMA.

4.54 Les textes régissant l'ANIE ne sont pas les plus appropriés, surtout le décret fixant les modalités d'organisation (ANIE 2010). Le nombre d'attributions est excessif, ses fonctions se chevauchent entre d'un côté la promotion et de l'autre la réglementation et le contrôle, et il n'est pas précisé quelle est la forme de la « contribution » de l'ANIE quand il y a une autre agence qui est en charge de la même tâche. En outre, l'ANIE n'est pas dotée en pratique de l'autonomie nécessaire à son fonctionnement optimal. Bien qu'elle soit constituée comme un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et l'autonomie financière, et que sa

³⁴ D'autres textes portent sur le fonctionnement de l'ANIE, y compris : a) Décret N° 743/PR/PM/MCI/2010 portant sur les procédures administratives de création d'entreprise ; b) Arrêté N° 038/MCI/SG/2010 portant création du Guichet Unique ; c) Arrêté N° 037/PR/PM/MCI/2010 portant création du Centre de Formalités des Entreprises ; d) Arrêté interministériel N° 032/PM/PM/MCI/MFB/MJES/2011 fixant les tarifs des formalités de création d'entreprise ; et e) Loi N° 006/PR/2008 instituant la Charte des Investissements.

³⁵ Dans d'autres pays, il s'agit normalement d'aider l'investisseur de faire les multiples démarches administratives pour l'implantation et non d'autoriser la création d'une entreprise.

gouvernance soit assurée par un conseil d'administration, non seulement le Directeur général de l'Agence mais aussi les Directeurs de services techniques sont nommés par décret pris en Conseil des Ministres sur proposition du Ministre du MCI.

4.55 Dans la plupart des organisations semblables, les directeurs de services techniques seraient nommés par le Conseil d'administration de l'agence sur proposition du Directeur général. Il en est de même pour l'organisation interne de l'agence. Selon un décret (ANIE 2010, art.31), l'organisation structurelle et les attributions de différentes directions techniques sont fixées par le ministère de tutelle. Ces questions devraient d'abord faire l'objet d'une analyse et d'un planning stratégique et structurel effectués par des experts en stratégie, organisation et renforcement des capacités des agences de promotion, et les décisions devraient être prises par le Conseil d'administration.

4.56 Les attributions et le fonctionnement du Guichet unique ne sont traités que de manière superficielle dans les textes. Le même décret (ANIE 2010, section 4) affirme que le Guichet unique est « compétent pour toutes les formalités administratives liées à l'exploitation d'entreprises déjà constituées et pour les investisseurs étrangers au Tchad, » et qu'il « permet aux opérateurs économiques d'accéder, en un seul lieu, aux services publics compétents pour réaliser les formalités administratives nécessaires au déroulement de leurs activités. Par ailleurs, le Guichet unique est compétent pour l'accueil et l'accompagnement des investissements étrangers dans leurs démarches d'installation. »

4.57 Les attributions du Guichet unique dans le Décret dépassent de loin les attributions normales d'un guichet unique. Une étude comparative des guichets uniques de plus de 60 pays (Whyte et al. 2009) a noté que la grande majorité se focalise uniquement sur la création d'entreprises, et que les autres fonctions mentionnées dans le Décret (formalités administratives liées aux entreprises déjà constituées, accueil et accompagnement des investissements étrangers dans leurs démarches d'installation) ne rentrent dans les attributions d'aucune des agences étudiées. Parmi les conclusions tirées de cette étude figurent :

- Un guichet unique n'est pas une fin en soi : le but est d'améliorer les procédures de création d'entreprises, et un guichet unique n'est qu'un des dispositifs possibles;
- Il faut être clair quant aux objectifs de la réforme et aux positions des parties prenantes clés : s'agit-il surtout d'attirer davantage d'investissement ? D'encourager et de faciliter la création des PME ? D'élargir l'assiette fiscale et d'encourager les entreprises à passer du secteur informel au secteur formel ? De réduire la corruption ? ;
- Il faut connaître de manière approfondie les procédures existantes avant de procéder à la réforme : une cartographie détaillée est nécessaire, et elle doit tenir compte de toutes les organisations impliquées dans le processus ;
- Poser des questions fondamentales : à quoi servent les formalités ? Il est inutile de rationaliser les procédures et formalités qui n'ont aucune justification réelle ;
- Ne pas créer de guichet unique avant d'avoir des réponses claires à ces questions et bien d'autres, ni avant d'avoir revu les principes fondamentaux des formalités de création d'entreprises.

4.58 Fusion du Guichet unique et du Centre des formalités. Un guichet unique bien conçu et bien géré peut contribuer à l'allègement des coûts et délais associés à la création d'entreprises, mais, sans réforme des procédures allégeant les obligations des entreprises, le meilleur guichet unique ne servirait à rien. Le chapitre 5 sur le climat des affaires analyse les procédures de création

d'entreprises et fait des recommandations de réforme, dont la mise en œuvre permettrait d'améliorer sensiblement la situation. Quant au Guichet unique, nous sommes de l'avis qu'il faut unifier le Centre de formalités des entreprises, actuellement situé au CCIAMA, et le Guichet unique, actuellement sous la responsabilité de l'ANIE. Cependant, étant donné la surcharge importante de mandats de l'ANIE, nous proposons de replacer ce guichet unifié directement au sein du MCI. Cette restructuration de l'ANIE – une concentration sur ses mandats de promotion des exportations et des investissements directs étrangers – sera justifiée plus amplement dans l'analyse de la fonction de promotion des investissements dans les paragraphes 4.98 à 4.112 de ce rapport.

4.59 Création de filiales de CCIAMA et d'associations sectorielles. Le renforcement des capacités des associations du secteur privé devrait s'effectuer au niveau national avec la CCIAMA, mais aussi au niveau sous-national, avec l'établissement de chambres régionales et municipales, dans certains cas, aussi bien que d'associations sectorielles. Le Livre Blanc préconise la «sensibilisation de la CCIAMA à l'exercice de sa mission originelle d'interface entre l'Etat et le Secteur Privé et à la bonne application de ses textes et le renforcement de ses capacités humaines». Le rapport sur la création du FODEP (Yamtebaye 2007) fait aussi état du besoin de « redynamiser les structures professionnelles existantes (Patronat et Chambre de Commerce) afin de renforcer leur rôle de leadership et d'appuyer la restructuration de la Chambre de Commerce pour une offre de services correspondant aux attentes des opérateurs économiques ». Afin de mieux répondre aux besoins des entreprises tchadiennes, la CCIAMA doit devenir plus représentative et plus mobilisatrice en se décentralisant.

4.60 Le nouveau rôle de CCIAMA. Un programme de renforcement des institutions d'appui au secteur privé devrait commencer par un retour de la CCIAMA à sa mission originelle, ce qui implique une révision des textes, notamment de l'arrêté créant le Centre de formalités des entreprises (CCIAMA 2010). La CCIAMA serait privée des revenus de ses activités liées à la création d'entreprises, mais les cotisations des membres et les revenus de l'émission de certificats d'origine pourraient les remplacer, du moins partiellement. Ceci implique que la Chambre devienne une association performante qui fournit des prestations utiles à ses membres et bénéficie de l'appui de partenaires techniques et financiers pendant cette transition.

4.61 Le gestionnaire en information commerciale de la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun (CCIMA), s'exprime ainsi³⁶ : « Notre métier nous oblige au quotidien à apporter des réponses aux interrogations des nombreuses entreprises qui veulent s'engager dans les exportations. La collecte, le traitement et la diffusion de l'information est donc notre vécu quotidien. Toutefois, la méthodologie employée jusqu'à présent ainsi que les moyens de diffusion n'étaient pas toujours les meilleurs et n'obéissaient pas forcément aux exigences en la matière. L'initiative conjointe de la CEEAC et du CCI nous a permis de mieux diffuser une information sélective par Internet. Nous nous sommes appropriés les outils et méthodes d'analyse des flux commerciaux... nous pouvons désormais réaliser des bulletins d'information... le site web va nous permettre de les diffuser... et nous pourrions l'utiliser comme une véritable place de marché pour nos femmes et hommes d'affaires » (CCI 2012). Un programme d'appui similaire à la CCIAMA au Tchad est à recommander. Cela permettrait à la CCIAMA d'offrir à ses membres des informations et

³⁶ La CCIMA est bénéficiaire d'un programme du Centre du commerce international (CCI) financé par l'Agence Canadienne de Développement International.

conseils très utiles justifiant leurs contributions.

4.62 A ce rôle doit s'ajouter celui d'interface entre le secteur privé et l'Etat. Une restructuration de la CCIAMA devrait aussi donner une plus grande voix aux membres dans la sélection des dirigeants et des activités de l'organisation. Une analyse plus approfondie des contraintes et défis majeurs auxquels la CCIAMA fait face (externes et internes), accompagnée d'un plan stratégique, serait une démarche nécessaire avant la mise en place d'un programme de plus grande envergure.

Le dialogue public-privé doit être renforcé

4.63 La redynamisation de la CCIAMA va de pair avec l'amélioration du dialogue entre l'Etat et le secteur privé. L'initiative prise par le CNPT dans la rédaction et l'édition du Livre Blanc, et la réponse du Gouvernement, illustrent une nouvelle ouverture qui pourrait offrir la possibilité de créer un forum pérenne de concertation publique-privée. Mais pour qu'un tel forum atteigne le niveau nécessaire de crédibilité et de pérennité, ni le CNPT et ses membres ni la CCIAMA ne peuvent garder un quasi-monopole sur la participation privée. Les bons exemples dans le monde de la concertation publique-privée démontrent que le succès du dialogue dépend surtout d'une bonne représentation des différents secteurs et des différents types d'entreprise (donc aussi des PME). Il faut créer une structure qui mobilise et renforce des associations émergentes et qui appuie la création de nouvelles associations organisées par secteur ou par région.

4.64 En juin 2007, s'est tenu le premier atelier de dialogue État-secteur privé avec la participation des membres du Gouvernement et de l'administration publique, des opérateurs économiques, de la société civile et des représentants des partenaires au développement. Faisant suite à cet atelier, le Président de la République, a créé par décret le Forum du Dialogue État-Secteur Privé (FODEP 2008). Le FODEP était placé sous l'autorité du Premier Ministre et avait pour mission de servir de cadre de dialogue et d'échanges sur les problèmes relatifs au développement économique en général et à celui du secteur privé en particulier. Le décret prévoit la création d'une cellule au sein de la CCIAMA pour servir de Secrétariat du Forum, et un Secrétaire Exécutif a été nommé.

4.65 Il était prévu que la Commission du FODEP tiende des réunions trimestrielles regroupant les parties prenantes pour discuter des questions techniques, et que le Présidium, présidé par le Premier Ministre, se réunisse tous les six mois pour discuter des questions stratégiques³⁷. En avril 2010, une session du Présidium du FODEP a relevé les préoccupations majeures du groupe qu'il faudrait aborder, à savoir : logistique de transport et transit ; dette intérieure ; procédure judiciaire de saisie des comptes ; coutumes et lois du foncier ; permis de construire ; transfert de propriété (FODEP 2010).

4.66 Toutefois, il n'y a pas eu de suivi, et ni le Présidium ni la Commission ne se sont réunis depuis lors. Les conflits de 2010 et 2011 ont été cités pour justifier cette situation, mais ceux-ci n'expliquent pas l'inaction continue. Il est aussi possible que le FODEP soit perçu par le secteur privé comme une structure dominée par l'Etat ou par des organisations, comme la CCIAMA, d'un caractère autant public que privé. En tant que structure présidée par le Premier Ministre avec, à sa Vice Présidence, le Président de la CCIAMA, il est fort possible qu'une large proportion d'opérateurs privés et de chefs

³⁷ Le FODEP, présidé par le Premier Ministre, est composé de membres du Gouvernement, membres de Commissions Economiques et Sociales de la Représentation Nationale, membres du bureau de la Chambre de Commerce du Tchad, membres du bureau du Patronat tchadien et représentants des partenaires au développement.

d'entreprise se méfient du FODEP et n'attendent pas qu'il représente réellement leurs intérêts.

4.67 Au nombre des réformes citées par le Livre Blanc (CNPT 2012), il est recommandé de « redynamiser le FODEP afin qu'il soit un cadre réel de concertation permettant à tous les acteurs de dialoguer et de coopérer » ainsi que de « renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des organes chargés de la promotion du secteur privé en mobilisant des ressources financières, matérielles et humaines. »

4.68 Un FODEP redynamisé. La redynamisation ou la reconstitution du FODEP est prioritaire. Mais une réorganisation ou restructuration s'avère nécessaire, de manière plus équitable et moins dominée par l'Etat et les structures publiques. Un accompagnement technique susceptible d'exposer les parties prenantes aux bonnes pratiques de concertation publique-privée sur le plan international serait essentiel.

Renforcer les Partenariats Public-Privé

4.69 Il existe au Tchad des partenariats public-privé, notamment dans la gestion des télécommunications (SITCOM), du secteur pétrolier (TOTCO, entreprise d'oléoduc), de l'eau, et de l'électricité. Mais jusqu'à présent, il n'existe pas de cadre institutionnel adéquat dans lequel ces initiatives peuvent s'inscrire. « La législation posant clairement les principes généraux des PPP est indispensable, à la fois comme outil informatif du secteur privé pour faciliter l'accès aux informations spécifiques et comme outil démultiplicateur des sources de financement pour le secteur public. Cette législation doit également définir la maîtrise de l'opération par les autorités publiques, notamment dans la sélection des partenaires privés, pour ne plus faire des PPP au coup par coup, dans tel ou tel secteur, au gré de propositions pas toujours équilibrées au regard de la transmission du savoir-faire ou de l'emploi de la main d'œuvre locale » (Labonnélie et Coutant Peyre 2012).

4.70 Promouvoir des partenariats public-privé. Il est essentiel de mettre en place un cadre juridique et réglementaire et un dispositif administratif pour des PPP, étant donné leur rôle potentiel dans le financement, le développement, et la gestion des infrastructures. Un accompagnement technique, basé sur des modèles qui ont fait leurs preuves dans d'autres pays de l'OHADA, pourrait contribuer au développement et à la gestion plus efficace des projets prioritaires d'infrastructure. Comme le montre l'expérience de divers autres pays, une réglementation impartiale – surtout par le biais d'autorités autonomes – est l'un des éléments-clés du succès des PPP.

La formation professionnelle doit s'adapter aux besoins des entreprises

4.71 Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP) fut créé par décret en 2000 (FONAP 2000). Le Fonds est alimenté par la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle (TAFP), qui s'élève à 1,2% de la masse salariale des entreprises. Le FONAP finance des programmes de formation professionnelle qui ont été réalisés dans les institutions publiques ou privées qualifiées. Des programmes de formation doivent être élaborés en étroite collaboration avec les entreprises qui participent également à leur exécution et à leur évaluation.

4.72 La formation professionnelle s'effectue sous la tutelle du Ministère de la Formation Professionnelle des Arts et Métiers (MFPAM). Les attributions du Ministère sont entre autres la conception, la mise en œuvre, et le suivi de la politique de formation professionnelle adaptée aux besoins du pays. De plus, le Ministère doit contribuer au développement des ressources humaines, à la promotion sociale et professionnelle des travailleurs, et à la gestion prévisionnelle de

l'implantation des établissements publics et privés. Aussi a-t-il pour mission de contrôler la gestion administrative et pédagogique des structures de formation professionnelle, d'arts et métiers par l'organisation des examens et concours professionnels³⁸.

4.73 Selon le Livre Blanc, « Le cadre de formation professionnelle au Tchad n'offre pas de salariés répondant aux besoins des entreprises... il a été envisagé de nationaliser les emplois occupés par la main-d'œuvre étrangère. Or, rares sont les ressortissants tchadiens qui ont les compétences adéquates pour assumer les responsabilités occupées par celle-ci. Certaines expertises de qualité, à l'instar des électriciens industriels, des soudeurs industriels, des ingénieurs cryptologues et d'autres professions spécifiques ne sont pas offertes par nos institutions. » Le Livre Blanc ajoute : « La stratégie des multinationales quant à la mobilité de leur personnel est en opposition avec cette politique de nationalisation d'emploi. Cette dernière risquerait surtout de priver les jeunes Tchadiens de stages de perfectionnement à l'extérieur du pays. Pourtant, ils étoffent leur expérience en travaillant avec les étrangers. Ce n'est malheureusement pas en quelques années que la main-d'œuvre nationale pourra efficacement remplacer la main-d'œuvre étrangère, et celle-ci est donc importante actuellement. » Sans rejeter les propos du CNPT, ils n'expliquent pas et n'offrent pas de solution réelle à un problème généralisé, qui touche non seulement les grandes entreprises mais aussi les PME.

4.74 Abolir la retenue à la source de prestataires de service étrangers. Il est donc souhaitable que, parallèlement à un renforcement de la formation professionnelle à tous les niveaux, la mobilité de travailleurs qualifiés et de cadres techniques d'autres pays, et surtout de la sous-région, soit augmentée, afin de combler le manque de spécialistes tchadiens dans certaines professions. Cependant, au Tchad, les prestataires de services étrangers – et même ceux des autres pays CEMAC - sont assujettis à la retenue à la source, à hauteur de 25% du montant facturé. Cette pratique n'est pas universelle dans la sous-région ; le Cameroun, par exemple, ne l'applique pas. La suppression de la retenue à la source, du moins pour les prestataires ressortissants d'autres pays CEMAC, pourrait contribuer à un plus grand niveau d'intégration régionale, surtout dans les services à haute valeur comme le génie civil, la comptabilité et les conseils en gestion mais aussi pour des postes qualifiés des entreprises industrielles (voir aussi chapitre 12 sur les services professionnels).

4.75 Il existe actuellement au Tchad 356 structures de formation professionnelle, en plus d'une dizaine d'universités et d'instituts universitaires publics. Il existe peu de contrôle ou de réglementation de ces institutions. « Ainsi, de nombreuses institutions privées délivrent des diplômes aux étudiants non titulaires du baccalauréat ou dans des filières fictives, donc non enseignées » (Nombie 2013). Une analyse du système tchadien de formation professionnelle en 2005 a conclu que, « au lieu d'être une réponse à la demande de la société, la création d'un grand nombre d'instituts est guidée par un esprit mercantile aux conséquences fâcheuses. Presque inexistantes il y a quelques années, les écoles privées de formation professionnelle poussent aujourd'hui comme des champignons, mettant sur le marché de l'emploi des diplômés dont, pour certains, on ne parvient pas à juger du niveau exact de connaissances » (Sainzoumi 2005).

4.76 Afin d'y mettre de l'ordre et de marginaliser davantage les institutions qui délivrent une formation fictive ou non-conforme aux normes, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la

³⁸ Extrait du discours du Ministre M. Dayang Meiwa Enock.

Recherche (MESR) a mis en place un Brevet de Technicien Supérieur (BTS) – un certificat de formation Bac +2 – un examen national, délivré sur l'ensemble du territoire national. Cette disposition est entrée en vigueur pour l'année scolaire 2012-2013. L'extension du BTS à l'échelle nationale représente un progrès sensible, mais ne saurait en soi résoudre le problème de l'inadéquation entre l'offre de formation et les besoins des entreprises.

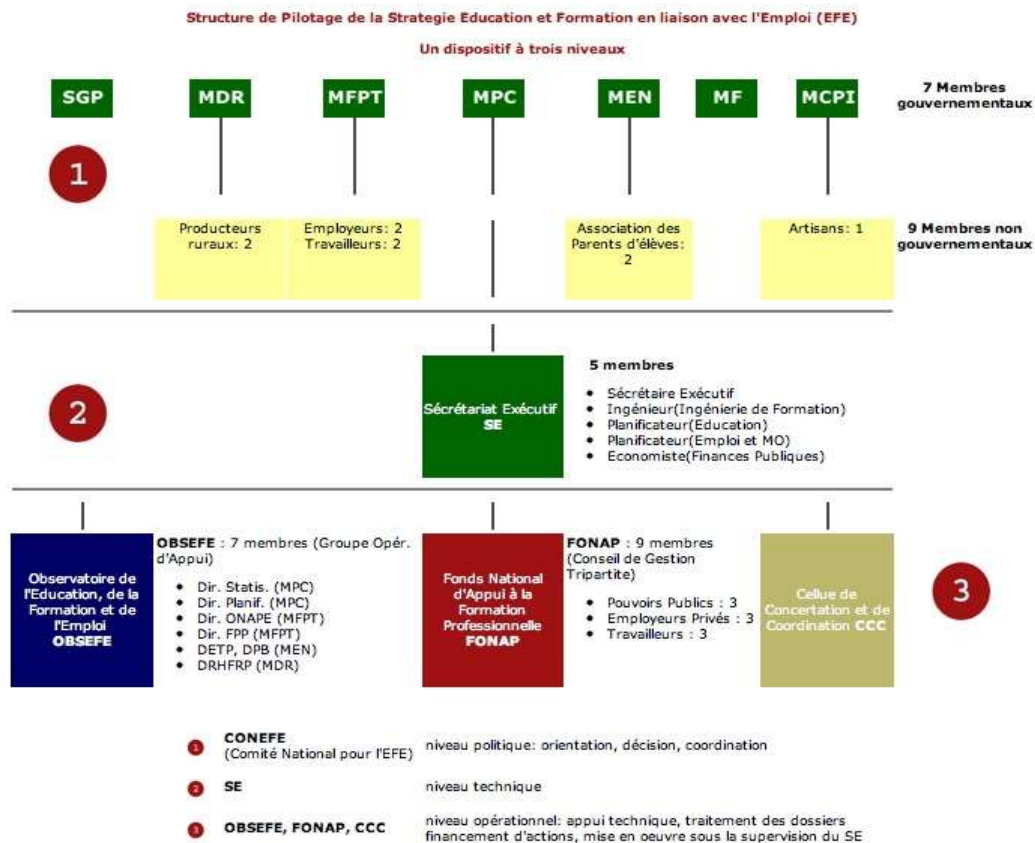
4.77 Le fait qu'il existe autant d'institutions de formation professionnelle privées indique que la formation est une filière où les opérateurs peu qualifiés voient une opportunité de s'enrichir avec les fonds publics consacrés à la formation, et aussi que les structures de l'État n'ont pas les moyens nécessaires de contrôler l'application des normes à toutes ces institutions. Il est fort probable que la plupart de ces institutions offrent des cours qui nécessitent un minimum d'enseignants qualifiés et un minimum de matériel pédagogique (livres, laboratoires, etc.). Offrir une formation dans les spécialités citées par le CNPT - électricien industriel, soudeur industriel, ingénieur cryptologue, etc. – exige un investissement en personnel et en matériel qui dépasse les moyens et capacités de presque toutes ces institutions.

4.78 De toute évidence, le problème de formation est plus grave pour les PME que pour les grandes entreprises. Une étude du système sud-africain de taxe d'apprentissage et de formation professionnelle a conclu que « dix ans après la mise en place du programme, le système croule sous un poids bureaucratique. Bien que la formation soit plus répandue, elle varie beaucoup entre et au sein des secteurs. Spécifiquement, il semble que beaucoup de petites et moyennes entreprises n'aient pas les ressources humaines nécessaires pour recevoir et gérer les fonds, et que la taxe de 1% sur la masse salariale ne fasse qu'augmenter leur taux effectif de taxation » (James 2009).

4.79 Bien que le poids administratif au Tchad n'ait pas atteint l'envergure de celui du système sud-africain, le même problème se présente, et les dirigeants des PME sont moins capables que ceux des grandes entreprises de juger de la valeur des certificats et diplômes présentés et de la qualité des instituts qui les émettent. Et pour la majorité des PME, qui restent encore dans le secteur informel, toute participation au système est quasiment exclue. Comme le montre le graphique 4.3, la formation professionnelle est peu coordonnée, est dominée par des structures de l'État, et pèse lourd sur les entreprises contributives et bénéficiaires.

4.80 Une analyse comparative des programmes de taxes et de programmes de formation dans 13 pays a conclu que bien que ces programmes aient eu un effet positif sur la quantité de formation offerte, ils sont souvent inéquitables, les grands employeurs en tirant plus de bénéfices que les petits et moyens. Les réactions des employeurs sont aussi divergentes, la plupart (surtout les PME) considérant la taxe comme une imposition pure et simple. La même étude a aussi constaté que les problèmes d'administration et d'évasion de participation sont fréquents, surtout dans les pays en développement (Dar 2003).

Graphique 4.3 - Structure de Pilotage de la Formation Professionnelle



Source : FONAP Site Web.

4.81 Cette même analyse a conclu que les programmes de taxes de formation devraient financer la formation en cours d'emploi mais pas la formation de préparation à l'emploi. Les entreprises sont plus aptes à participer et à contribuer davantage au financement de la formation spécifique à leurs besoins et qu'elles ont le droit de concevoir, de structurer, et de délivrer selon le rythme de leurs opérations. La formation plus généralisée, qui vise à préparer les gens à l'emploi, peut être justifiée sur le plan social, mais ne devrait pas être au frais des entreprises, sauf dans le cas où lesdites entreprises sont impliquées directement et de manière collaborative dans tout aspect de cette formation.

4.82 Une réforme de la formation professionnelle. Le système de formation professionnelle actuelle, alimentée par la taxe de 1,2% de la masse salariale et administrée par le FONAP, ne répond pas, et ne semble pas capable de répondre, aux besoins très aigus des entreprises tchadiennes et de la société tchadienne. L'expérience de divers autres pays montre que les programmes comme celui du FONAP ont connu très peu de succès, surtout dans les pays en développement. Une profonde restructuration du programme est préconisée. Les ressources de l'État dans ce domaine devraient être consacrées à la formation qui prépare les jeunes à un premier emploi ou qui contribue au développement de nouvelles compétences pour ceux qui cherchent à se réorienter et se rendre plus attractifs aux employeurs éventuels.

4.83 Ce type de formation pourrait être offert tant par des instituts privés que publics, mais seulement s'il est possible de certifier d'une manière rigoureuse les instituts privés. Une telle initiative ne peut réussir qu'en association avec un renforcement de l'éducation de base aux niveaux

primaire et secondaire. Pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises, les données factuelles provenant d'autres pays suggèrent que la formation en cours d'emploi est prioritaire. Cette formation pourrait être financée par la taxe en vigueur, qui serait ainsi remboursée à l'entreprise. La formation éligible qui répond aux critères de type et qualité et d'accès reste à définir.

4.84 Il serait également possible d'examiner le remplacement de la taxe par un système de financement paritaire, par lequel l'État contribue (paiement comptant ou exonération d'imposition équivalente) proportionnellement aux dépenses de l'entreprise. Un tel système pourrait être plus efficace et facile à administrer pour l'État, mais nécessiterait tout de même le développement des capacités et structures de réglementation et de certification. Dans la mesure où l'État juge nécessaire de continuer avec le programme existant de formation par des institutions privées, même sur une échelle réduite, une meilleure concertation entre les entreprises et les institutions de formation, par l'intermédiaire du FONAP, s'avère essentielle.

Faiblesse du système bancaire et de la micro-finance

4.85 Le rôle du secteur bancaire dans le financement d'investissements des entreprises privées est très faible. En revanche, 20% des entreprises reçoivent des lignes de crédit pour leurs opérations, un peu moins que la moyenne africaine. Selon le FMI (FMI 2013, p. 22), entre 70% et 80% des prêts bancaires bruts vont au secteur public. Il n'est pas clair si cette situation est due à une réticence de la part des banques de prêter au secteur privé ou à un manque de demande de la part des opérateurs privés. Certes, l'importance du secteur informel constitue une entrave à l'extension du crédit par le système bancaire.

4.86 Pour les entreprises qui ont accès au financement bancaire, le crédit est généralement considéré comme onéreux³⁹. Malgré la prépondérance du secteur informel, la micro-finance reste embryonnaire : « Bien que les institutions de micro-financement soient nombreuses, le montant de leurs dépôts (4% de ceux des banques commerciales) et de leurs crédits (3%) reste faible » (FMI 2007, p. 109). Selon plusieurs interlocuteurs interrogés au Tchad, sur plus de 210 établissements de micro-financement (EMF), seuls trois sont en conformité avec les normes et règlements de la Commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Les chiffres clés de ceux-ci sont présentés dans le tableau 4.6. Le fonctionnement d'un certain nombre d'EMF s'est probablement amélioré récemment grâce au projet PAFIT financé par le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour l'équipement (voir 4.92 à 4.96).

4.87 Les lacunes des institutions se situent surtout au niveau des normes à suivre :

- Des normes de gestion que les établissements sont tenus de respecter en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur situation financière.
- Des règles comptables concernant le plan comptable, la consolidation des comptes et la publicité des documents comptables et autres informations destinées tant aux autorités compétentes qu'au public.
- Des conditions à respecter, en vertu desquelles ces établissements peuvent prendre des participations et accorder des crédits à leurs membres, actionnaires, administrateurs, dirigeants et personnel.

³⁹ Les taux d'intérêt varient entre 8% et 16% mais peuvent aller jusqu'à 20% ; les échéances vont normalement de 3 ans à 5 ans.

4.88 Selon l'avis du FMI : « la plupart des EMF ont de mauvaises procédures de gestion, des coûts administratifs élevés et des mécanismes de contrôle internes déficients. La qualité de leurs effectifs demeure en outre inférieure à la norme, compte tenu du caractère local du secteur et de la pénurie de responsables expérimentés» (FMI 2007, p. 109). Bien que cette évaluation date de 2007, selon de nombreux interlocuteurs au Tchad, la situation ne s'est guère améliorée depuis lors.

4.89 A ces lacunes, il faut ajouter la répartition inégale sur le plan géographique des établissements et services de micro-finance. Selon la Stratégie nationale de micro-finance, « plus de 90% des EMF répertoriés exercent dans la partie méridionale du pays et en milieu rural » (MEPCI 2009, p. 23). Bien que le microcrédit et le crédit rural soient souvent liés, une expansion du secteur en milieu urbain serait susceptible de stimuler le développement industriel, avec d'éventuelles retombées positives dans la création d'emplois et le renforcement de la compétitivité.

Tableau 4.4 - Institutions de micro-financement au Tchad (chiffres de 2011)

| | Emprunts : 9,5 millions de dollars EU | Emprunteurs : 21.931 | Dépôts : 5,4 millions de dollars EU | Déposants 73.006 |
|---------------|--|---------------------------------|--|-----------------------------|
| ACODE | 393.337 | 2.720 | - | 100 |
| Finadev Tchad | 3.118.771 | 4.446 | 410.425 | - |
| UCEC/MK | 5.995.480 | 14.765 | 4.984.714 | 72.906 |

Source : Microfinance Information Exchange, <http://www.mixmarket.org/fr/mfi/country/Chad>

4.90 En 2006, un Ministère chargé du portefeuille du microcrédit a été créé: le Ministère de la Solidarité et des Microcrédits, qui a été transformé moins d'une année plus tard en Ministère du Développement Associatif, des Microcrédits et de la Lutte contre la Pauvreté. Par la suite, en avril 2008, ce ministère est devenu un Secrétariat d'État chargé de la Micro-finance et de la Lutte contre la Pauvreté au sein du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale (MEPCI). Ce dernier a sorti une Stratégie Nationale de Microfinance 2009-2013 (MEPCI 2009), qui définit trois objectifs principaux :

- Améliorer l'environnement et le cadre institutionnel pour permettre le développement des activités de la micro-finance ;
- Accroître l'accès des pauvres et des populations à faible revenu aux produits et services financiers à travers les EMF ;
- Renforcer l'articulation entre les banques et les EMF et favoriser l'émergence et le développement local de prestataires qualifiés en micro-finance.

4.91 Selon la Stratégie, il existe une grande demande insatisfaite au niveau des services et produits de micro-finance : « Le taux de pénétration des banques classiques est très faible au Tchad : seulement 5% de la population urbaine a accès aux banques. En considérant ce faible taux de couverture bancaire, on peut affirmer que 95% des 4,7 millions de la population tchadienne active sont de facto demandeurs de produits et services des EMF. Or, le nombre de clients ou membres des EMF est actuellement de 137.053, soit un taux de pénétration de 3% de ce marché potentiel. Il reste donc une part importante du marché à conquérir. »

4.92 En 2010, le MEPCI et le (nouveau) Ministère chargé de la Micro-Finance et de la Lutte contre la Pauvreté (MMLP) ont signé un accord avec le PNUD et le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU) pour lancer le Programme d'appui à la finance Inclusive au Tchad (PAFIT) avec un apport financier de 2 millions de dollars EU de la part du Gouvernement du Tchad et de 3 millions de dollars EU de la part du PNUD et du FENU, pour un total de 5 millions de dollars EU. Le programme reste

ouvert à tout autre bailleur qui veut y contribuer.

4.93 Le PAFIT a pour vocation la mise en œuvre de la stratégie nationale de micro-finance sur 4 ans – de juillet 2010 à juillet 2014. Ces cibles sont :

- Le nombre de clients touchés passe de 151.101 à 201.572, dont au moins 50% de femmes;
- Le nombre d'EMF ayant atteint l'autonomie opérationnelle passe de 1 à 5 ;
- Le taux moyen annuel de remboursement (PAR) à 30 jours passe de 18,78% à 5,94% ; et,
- Le nombre de banques engagées dans le financement des EMF passe de 2 à 5.

4.94 Cependant, d'après le document du programme conjoint, « le Programme mettra davantage l'accent sur les résultats qualitatifs, notamment un environnement favorable et le développement des capacités techniques » (ONU/MEPCI 2010, p. 4). Les principaux défis relevés par le document du programme sont de :

- Disposer des établissements de micro-finance bien gouvernés, viables, fournissant des services financiers adaptés aux besoins des populations, notamment les femmes, et opérant en intelligente articulation avec les banques ;
- Disposer de capacités, compétences et systèmes nationaux fournissant durablement des services d'informations, d'établissement de rapports, de formation, de plaidoyers et d'audits de qualité à chaque catégorie d'acteurs de la micro-finance ;
- Disposer d'un environnement institutionnel, réglementaire, juridique et judiciaire favorable à la promotion et au développement harmonieux du secteur de la micro-finance.

4.95 Jusqu'alors, « les interventions actuelles de l'Etat et des partenaires techniques et financiers (y compris celles du PNUD) pâtissent d'un certain nombre de faiblesses, à savoir

- L'absence de concertation et de coordination entraînant une mauvaise allocation des ressources (contradiction entre les objectifs poursuivis, multiplication d'études similaires, financement croisé aux mêmes EMF) ;
- La préférence donnée aux fonds de crédit par rapport aux appuis institutionnels et techniques alors que ces appuis sont essentiels, voire constituent un préalable à tout accroissement du volume de crédit;
- Le non-respect des normes internationales en matière de bonnes pratiques ; et
- L'inefficacité des approches cloisonnées et modes opératoires, avec souvent des résultats en-deçà des attentes » (ONU/MEP 2010, p. 9).

4.96 Le PAFIT se focalise sur la professionnalisation des établissements de micro-finance, le développement des capacités au sein non seulement des EMF mais aussi des banques, et la promotion de réformes légales et institutionnelles. Cependant, le projet a aussi créé des instruments financiers novateurs, à savoir un Fonds d'appui institutionnel (FAI) et un Fonds de refinancement de garanties (FRG). LE FAI et le FRG sont considérés comme des dispositifs transitoires en attendant la mise en place d'un Fonds national de micro-finance.

4.97 Prolongement et renforcement de la réforme de la micro-finance. Il n'est pas certain que tous les résultats attendus auront été atteints avant que le PAFIT ne prenne fin à la mi-2014. Ce programme, qui dans sa globalité semble capable de produire des améliorations sensibles du système de micro-finance au Tchad, mérite d'être prolongé, avec un appui financier et technique

non seulement des organismes de l'ONU, mais éventuellement des autres bailleurs, dont les apports seraient plus efficaces dans le cadre du PAFIT que s'ils essayaient de mettre en place un ou des programmes parallèles.

Le dispositif de promotion des investissements directs étrangers (IDE)

4.98 En-dehors du secteur pétrolier, les IDE du Tchad sont minimes. Financés par les crédits publics – provenant surtout de banques étatiques de Chine et d'Inde, mais aussi d'institutions financières régionales – la plupart des entreprises industrielles créées au cours des dernières années ne peuvent être considérées du point de vue financier comme des IDE, même si elles figurent comme telles dans les statistiques officielles. Comme l'indique le tableau 4.5, le Tchad se trouvait en 2011 au 14^{ème} rang mondial des IDE (et au second de la CEMAC, après la Guinée Equatoriale), avec des flux entrants de 1.855 milliards de dollars EU - soit 18% du PIB - et un stock de 7,25 milliards de dollars EU, soit 82% du PIB. Mais le faible nombre d'investissements nouveaux (2 en 2009, 0 en 2010 et 3 en 2011) illustre le manque d'intérêt que les investisseurs étrangers portent actuellement au Tchad, sauf dans le secteur pétrolier.

Tableau 4.5 - Investissement Direct Étranger au Tchad 2009-2011

| Investissement Direct Etranger | 2009 | 2010 | 2011 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Flux d'IDE entrants (millions USD) | 1.105 | 1.940 | 1.855 |
| Stocks d'IDE (millions USD) | 3.594,2 | 5.509,4 | 7.249,2 |
| Indicateur de performance*, rang sur 181 économies | 113 | 22 | 14 |
| Indicateur de potentiel**, rang sur 177 économies | - | - | 158 |
| Nombre d'investissements greenfield*** | 2,0 | - | 3,0 |
| IDE entrants (en % de la FBCF****) | 83,8 | 102,5 | 54,9 |
| Stock d'IDE (en % du PIB) | 52,1 | 67,5 | 81,2 |

Source : CNUCED - dernières données disponibles

* L'indicateur de Performance de la CNUCED est basé sur un ratio entre la part du pays dans le total mondial des IDE entrants et sa part dans le PIB mondial. ** L'indicateur de Potentiel de la CNUCED est basé sur 12 indicateurs économiques et structurels tels que le PIB, le commerce extérieur, les IDE, les infrastructures, la consommation d'énergie, la R&D, l'éducation, le risque pays. *** Les investissements greenfield correspondent à la création de filiales ex-nihilo par la maison mère. **** La formation brute de capital fixe (FBCF) est un indicateur mesurant la somme des investissements, essentiellement matériels, réalisés pendant une année.

4.99 Financer des investissements par des prêts comporte normalement des risques de viabilité. Seul l'investisseur, l'État tchadien en l'occurrence, assume le risque commercial et opérationnel de l'investissement. C'est pourquoi il est essentiel d'établir la viabilité économique, financière et technique avant de s'engager. Cela implique par exemple de mener à bien des études de marché. Selon nos informations, bien que des études techniques aient été réalisées dans la plupart des cas, la faisabilité financière et économique n'a pas été suffisamment établie.

4.100 Les difficultés auxquelles le Tchad fait face pour attirer les IDE sont pour la plupart liées à son climat des affaires, décrit en détail au chapitre 5, à la petite taille du marché domestique, au manque d'intégration commerciale avec la sous-région, à l'éloignement des marchés d'exportation, et aux craintes d'instabilité politique.

4.101 En ce qui concerne l'ANIE, et en reconnaissant des faiblesses institutionnels, y compris dans le domaine de la promotion des investissements, il convient de noter les progrès réalisés par l'agence dans la mise à jour d'un site Web qui pourra servir de base de collecte et de diffusion d'informations utiles et pertinentes aux investisseurs éventuels, reconnues actuellement comme les fonctions clés d'une agence de promotion des investissements. L'ANIE a aussi publié un ouvrage, « Potentialités et Opportunités d'Affaires au Tchad », qui offre un profil du pays ainsi que des données sur les infrastructures, les filières porteuses, les formalités de création d'entreprises, la fiscalité, les textes juridiques, et les adresses et liens utiles.

4.102 Il est difficile à ce stade de juger de l'efficacité éventuelle de l'ANIE, car l'agence vient à peine d'être établie, et son organisation, ses ressources humaines et financières, ses procédures internes, et ses stratégies à court, moyen, et long terme restent à être définis. La Direction de l'Investissement ne compte actuellement que deux cadres, y compris son Directeur. Mais l'envergure de ses attributions et fonctions est peu propice au fonctionnement efficace de l'ANIE, qui devrait se concentrer sur un nombre de fonctions plus restreint, en vertu desquelles elle pourrait atteindre un niveau de compétence plus facilement que si ses ressources étaient déployées sur un vaste champ d'activités.

4.103 Création de zones économiques spéciales. Dans la mesure où le climat des investissements au Tchad est une entrave majeure, un programme de zones économiques spéciales (ZES) pourrait être utile. Dans un environnement où les réformes généralisées s'avèrent difficiles (à cause, par exemple, des intérêts puissants qui bénéficient de la situation actuelle et/ou de l'inertie administrative et un manque de capacités dans la fonction publique), de nombreux pays ont pu introduire des réformes dans un environnement enclavé qui les rend plus faciles à administrer et qui permet aux autorités de les tester avant de les introduire à l'échelle nationale. Telle était l'expérience de la Chine, par exemple, qui a mené ses premières expériences de libéralisation dans les années 1970 avec la ZES de Shenzhen.

Meilleures pratiques dans la promotion des investissements⁴⁰

4.104 Force est de constater que la plupart des agences considérées comme exemplaires sur le plan des meilleures pratiques dans la promotion des investissements – on peut citer par exemple L'Ile Maurice, l'Autriche, Hong Kong – n'ont qu'une seule mission : la promotion des investissements.

⁴⁰ Les paragraphes 4.104 à 4.112 du présent rapport sont largement basés sur un rapport inédit, rédigé par Charles Krakoff pour le Programme d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP) au Togo en mai 2013.

Les agences qui regroupent de nombreuses fonctions, telles que la promotion des exportations, la gestion des zones franches et/ou zones économiques, la gestion de grands travaux publics, et surtout la réglementation, sont en général moins efficaces dans l'accomplissement de leurs fonctions de promotion. Une étude conduite en 2011 par le Groupe de la Banque mondiale a révélé qu'une IPI qui gère les mesures incitatives, négocie des concessions, attribue des licences et permis, ou gère les biens du gouvernement, est moins performante en matière d'attraction des investissements que les agences qui se focalisent uniquement sur la promotion. (Banque mondiale 2011b).

4.105 Il peut s'avérer instructif d'examiner le rôle et le fonctionnement d'une agence de promotion des investissements jugée efficace. Selon une analyse du Groupe de la Banque mondiale, sur 30.000 projets d'IDE à forte valeur ajoutée, « les informations et l'assistance fournies par le gouvernement influencent de manière tangible les décisions des investisseurs quant au choix de l'économie d'accueil... ces efforts [de facilitation] sont habituellement placés sous la responsabilité d'un intermédiaire de promotion des investissements (IPI)» (Banque mondiale 2011a). Une autre étude menée par l'Université d'Oxford a montré que « un seul dollar dépensé pour la promotion des investissements augmente les flux d'IDE de 189 dollars, et que 78 dollars dépensés pour cette même promotion aboutissent à la création d'un emploi supplémentaire par une filiale étrangère » (Harding et Javorcik 2011).

4.106 Quelles sont alors les fonctions clés d'une IPI ? L'expérience internationale, et les activités principales des IPI les plus performantes, nous en indiquent trois :

- La recherche et les statistiques qui permettent de promouvoir la réforme du climat d'investissement dans le pays d'accueil et donnent aux investisseurs étrangers des informations détaillées sur les conditions et opportunités d'investissement;
- La mise à disposition d'informations aux investisseurs potentiels, par une communication directe (courriel, téléphone), mais surtout par le biais d'un site Web muni d'informations détaillées;
- Le service clientèle, comprenant la réponse aux demandes d'information et l'accompagnement des démarches des investisseurs potentiels et actuels.

4.107 Un rapport récent de la Banque mondiale consacré aux meilleures pratiques de promotion des investissements affirme : « Si les IPIs communiquent efficacement, en se basant sur des informations soigneusement préparées et sur un excellent service clientèle, ils ont l'opportunité d'influencer certains investisseurs qui, sinon, choisiraient d'autres lieux d'investissement » (Banque mondiale 2012, p.3).

4.108 L'établissement d'antennes à l'étranger, l'organisation de voyages et missions de prospection et de promotion, et la participation aux foires et expositions, bien que n'étant pas exclus, ne figurent pas parmi les activités et prestations réussies les plus importantes des IPIs, qui sont plus précisément:

- Information générale sur les conditions et procédures d'investissement, le cadre juridique et réglementaire, la taxation et les incitations;
- Information détaillée sur les secteurs et industries porteuses: détails et comparaisons/études comparatives des coûts des facteurs (eau, électricité, logement, transport, main-d'œuvre, éducation, etc.), et conditions d'accès aux marchés ;
- Diffusion des informations par le biais d'un site Web rigoureusement tenu à jour avec les

informations les plus récentes ;

- Une réponse rapide à toute demande d'information (de préférence dans 24 heures ou moins) ;
- Facilitation et accompagnement: conseils et données spécifiques fournis aux investisseurs potentiels dans leurs analyses, organisation des visites dans les pays et rencontres avec les autorités et des opérateurs privés, présentation aux éventuels partenaires, sous-traitants, fournisseurs locaux ;
- Assistance dans l'identification et l'obtention des terrains, bâtiments, bureaux, services techniques et main-d'œuvre;
- Services de soutien post-investissement : accompagnement dans le développement du projet et au stade opérationnel au niveau du règlement des problèmes administratifs et opérationnels ; plaidoyer auprès des autorités pour réformer le climat des affaires.

4.109 Cependant, la réalité est autre dans beaucoup de pays. Avec des ressources humaines et financières limitées, nombreux sont les pays qui décident de regrouper certaines de ces fonctions au sein d'une seule agence, ou dans lesquels l'évolution politique et économique donne à ces agences des attributions qui ne correspondent pas exactement à l'idéal. A titre d'exemple, on peut citer le Nicaragua, dont l'agence ProNicaragua assure la promotion des investissements et des exportations ; le Botswana, où la BEDIA est aussi une agence de promotion de l'investissement et des exportations ; la GAFI en Egypte, qui fait la promotion des investissements mais héberge le guichet unique et gère et fait la promotion des zones franches, ZES, et zones d'investissement ; et le Sénégal, où l'APIX est responsable de la promotion des investissements, du guichet unique pour l'investissement, et aussi d'importants travaux d'infrastructure. Chacune de ces agences est classée parmi les meilleures dans sa région ou même à l'échelle globale.

4.110 La Banque mondiale décrit les meilleures pratiques dans ce domaine comme suit (Banque mondiale 2012) : « Malgré les conditions variées dans lesquelles ces IPIs (Institutions de Promotion de l'Investissement) opèrent, deux caractéristiques principales sont communes à l'ensemble d'entre elles : une approche orientée vers le client et un travail de préparation. Elles ont toutes anticipé les besoins en informations de leurs clients (investisseurs potentiels) et ont préparé des données sur les ressources et les coûts de l'exercice d'une activité commerciale dans cette économie et sur ses secteurs les plus importants. Cela permet aux investisseurs d'intégrer rapidement et directement les données dans leurs analyses coûts/bénéfices. En ligne, les informations se trouvent facilement sur les sites Web des IPIs par le biais de textes, cartes, bases de données, feuilles de calcul téléchargeables, et autres moyens permettant de rendre l'information facile à comprendre et à manipuler. Ces informations sont accompagnées d'un slogan promotionnel démontrant l'intérêt d'investir dans cette économie, ainsi que des coordonnées directes des membres du personnel qui sont facilement accessibles, possèdent de solides connaissances dans leur secteur, et sont prêts à servir le client (l'investisseur). Hors ligne, les informations sur le pays et le secteur sont gardées sous forme électronique afin de permettre un conditionnement facile avec des modèles de communications personnalisés et du texte promotionnel. Des sources supplémentaires d'informations publiques sont déjà identifiées et des partenariats avec des sources privées potentielles établis. Ainsi, le personnel de l'IPI peut rapidement personnaliser les kits d'information pour répondre à chacune des questions uniques des investisseurs. »

4.111 Accéder aux rangs des meilleurs pratiquants dans le domaine de la promotion de l'investissement n'exige pas forcément une équipe nombreuse ou des dépenses énormes. L'Autriche, dont l'agence de promotion de l'investissement ABA-Invest in Austria fut en 2012 classée première

parmi 189 agences, ne compte que 29 effectifs dans son siège à Vienne, services d'administration et finances compris. ProNicaragua, numéro 1 des agences d'Amérique Latine, 8^{ème} meilleur site Web sur 189, et numéro 1 au monde dans l'efficacité et la qualité des réponses aux demandes d'information des investisseurs potentiels, fonctionne avec 27 employés et un budget d'environ 900.000 dollars EU. Selon la Banque mondiale, « PRONicaragua illustre la manière dont une attention ciblée ainsi qu'une bonne gestion peuvent davantage compter dans le succès d'un IPI que son budget ou le niveau de développement de son économie». Le Nicaragua, certes, est un pays plus prospère que le Tchad (PIB par habitant de 1.234 dollars EU, contre 907 dollars EU pour le Tchad en 2011, chiffres ONU), mais avec les ressources dont elle dispose, ProNicaragua a pu attirer de l'investissement direct étranger au rythme d'environ 100 millions de dollars EU par an entre 2003 et 2011, avec plus de 54.000 emplois créés. Pour chaque dollar investi dans l'agence, le pays a reçu plus de 102 dollars EU de la part de l'IDE, et chaque emploi créé ne représente que 149 dollars EU de dépenses sur la promotion.

Tableau 4.6 - Nicaragua : Investissements attirés contre dépenses promotionnelles
(en dollars EU, 2003-2011)

| Nicaragua : Investissements attirés contre dépenses promotionnelles | |
|---|-------------|
| 2003-2011 | |
| Investissement (IDE) | 831.321.842 |
| Emplois créés | 54.334 |
| Dépenses de l'agence | 8.116.357 |
| Rendement sur l'investissement* | 102,43 |
| Coût de chaque emploi** | 149,38 |

Source : ProNicaragua

*Dollars d'IDE attirés pour chaque dollar de dépenses par l'agence. ** Dollars dépensés par l'agence pour chaque emploi créé.

4.112 L'ANIE doit être redimensionnée. Le nombre et l'ampleur des attributions de l'ANIE devraient être réduits. L'agence devrait se focaliser uniquement sur la promotion de l'investissement étranger et des exportations. La fonction de création et d'immatriculation des entreprises pourrait, comme c'est pratiqué dans beaucoup de pays, être réabsorbée par le Ministère du Commerce et de l'Industrie. L'ANIE travaillera, bien sûr, en réseau avec les autres institutions d'appui au secteur privé, et participera à tout dialogue public-privé, une responsabilité à laquelle elle se trouvera mieux adaptée dans la mesure où ses autres attributions, qui dépassent de loin les ressources disponibles, lui sont retirées. Une nouvelle stratégie de promotion, un nouvel organigramme, un programme de renforcement des capacités, et une dotation appropriée de ressources humaines et financières devraient être élaborés et mis en place, certainement avec un appui important d'un ou des bailleurs et partenaires techniques. Ce programme de développement institutionnel devra être conçu et mis en place conjointement avec le programme proposé de renforcement des capacités en matière de promotion des exportations (voir 8.100-8.119).

Politiques pour une éclosion du secteur privé au Tchad

4.113 Nous avons déjà évoqué dans le paragraphe 4.26 la volonté du Gouvernement tchadien de mettre le secteur privé et les exportations au centre de sa stratégie (PND 2013). Une série d'institutions ont été créées ou sont en train d'être mises en place - comme par exemple l'ANIE, l'Agence tchadienne de normalisation et le laboratoire de contrôle de qualité CECOQDA – et le dialogue sur une grande série de réformes a repris entre le patronat tchadien et le gouvernement (voir 4.29 et 4.30). Nous aimerions par la suite esquisser un certain nombre de propositions qui font partie de ce dialogue et sont la conclusion du diagnostic que nous venons de faire sur les politiques

d'appui au secteur privé au Tchad.

Renforcement de la Compétitivité des Entreprises Tchadiennes

4.114 Le chapitre 5 fait état des réformes du cadre réglementaire et administratif qui pourraient contribuer à renforcer la compétitivité des entreprises au Tchad. Mais il existe bien d'autres mesures qui peuvent avoir le même effet, dont les plus importantes sont les suivantes :

- Créer un meilleur rapport entre la formation et les besoins des entreprises. Comme le souligne le Livre Blanc, les programmes et institutions de formation ne répondent pas aux besoins des entreprises, surtout dans les disciplines et spécialités techniques. Il est donc proposé de créer un forum de concertation entre les entreprises, d'une part, et le FONAP et les établissements de formation, d'autre part. Les entreprises, par le biais de leurs représentants, appuieraient les institutions de formation dans le développement des curricula et le renforcement des compétences des instructeurs. Un crédit sur la taxe d'apprentissage serait donné aux entreprises qui assurent leur propre formation interne.
- Promouvoir la sous-traitance entre les investisseurs étrangers et les entreprises locales (surtout les PME). De nombreux pays accordent un statut d'exportateur aux entreprises qui vendent leurs produits ou services aux investisseurs étrangers et/ou les entreprises implantées en zones franches, ce qui leur permet un taux zéro de TVA sur ces ventes. Ce traitement peut avoir comme effet secondaire d'inciter les entreprises à passer du secteur informel au secteur formel pour avoir le droit d'en bénéficier.
- Reconstruire le système de micro-finance. Le système de micro-finance du Tchad est dysfonctionnel et constitue une entrave majeure au développement des PME et à leur passage du secteur informel au formel. La stratégie nationale de micro-finance, décidée en 2009, prévoyait une remise à niveau du système avant 2013. Elle devrait maintenant être accélérée d'urgence. Le coût estimé de cette intervention, selon la stratégie initiale, s'élèverait à 36,4 millions de dollars EU sur 5 ans. Ces fonds serviraient principalement au refinancement des EMF et la mise en place de lignes de crédit entre banques commerciales et EMF, mais aussi à la mise en place d'un cadre réglementaire et au renforcement des capacités des institutions et du personnel dans le secteur.

4.115 Création d'un programme de zones industrielles/zones économiques. Comme le souligne le chapitre 5, l'accès au foncier est un problème majeur pour les entreprises tchadiennes. La création d'un programme de zones industrielles où le titre foncier est déjà assuré permettrait aux entreprises de s'y installer en toute sécurité, selon des termes précis et transparents, et permettrait éventuellement aux développeurs privés de construire une zone sur un terrain dont l'usufruit serait cédé par l'Etat par le biais d'un bail emphytéotique.

4.116 Plus ambitieux, un programme de zones économiques spéciales pourrait faciliter la création de grappes industrielles et pôles de croissance dans les secteurs et filières porteurs, et de renforcer la compétitivité des entreprises en regroupant non seulement les producteurs primaires mais aussi tous les produits et services de support dont ces producteurs ont besoin. Les avantages fiscaux peuvent être calibrés en fonction des besoins et perspectives des secteurs ciblés. Un tel programme nécessitera la création d'un cadre juridique, réglementaire, et institutionnel ainsi que la mise en place des modalités de fonctionnement, une première évaluation de la demande et de la faisabilité d'au moins un projet pilote de zone, une première sélection de sites, la mise en place des infrastructures nécessaires, et un cadre légal de partenariats public-privé.

4.117 Les études de préfaisabilité et de faisabilité, les études environnementale et sociale, l'élaboration des textes, et la mise en place du cadre institutionnel pourraient coûter quelque 5 millions de dollars EU, alors que le développement d'une ou de plusieurs zones pourrait impliquer des dépenses de plusieurs centaines de millions de dollars et devrait faire l'objet d'une analyse coût-bénéfice rigoureuse et devrait aussi, dans la mesure du possible, s'appuyer sur un financement et une gestion par le secteur privé.

Élargissement du marché par le biais de l'intégration régionale

4.118 Nous rappelons que l'un des facteurs importants de la compétitivité des entreprises est la taille du marché auquel elles ont accès. Le manque d'intégration parmi les pays CEMAC ainsi qu'entre les pays CEMAC et les pays de la CEDEAO constitue un frein au développement de la compétitivité et à la croissance d'entreprises. Il est également un frein pour l'IDE. D'une manière générale, « Les échanges ne constituent qu'une faible part du commerce extérieur des pays de la zone CEMAC. Par exemple, cette proportion s'élevait à 60% pour la Communauté économique européenne (CEE), contre une estimation de 8% pour l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), et entre 3% à 5% dans la zone CEMAC » (Avom 2007). Ce faible niveau d'intégration est dû à un certain nombre de facteurs, y compris les mauvaises infrastructures reliant les pays de la sous-région ; les procédures de douanes et le manque de formation des agents de douane, qui refusent souvent de respecter les exonérations et droits préférentiels auxquels les produits des états-membres ont droit ; des contraintes liées au climat des affaires ; et le manque d'informations mises à disposition des opérateurs économiques concernant les opportunités d'affaires pour les pays voisins.

4.119 Les contraintes liées aux infrastructures, au climat des affaires, et aux opérations des douanes sont traitées dans d'autres chapitres du présent rapport. Il est néanmoins possible d'identifier quatre aspects qui pourraient être améliorés relativement rapidement (voir aussi le chapitre 5 sur le marché du travail et 12 sur les services professionnels) :

- Taxe retenue à la source: au Tchad, les prestataires de services étrangers – et même ceux des autres pays CEMAC - sont assujettis à la retenue à la source à hauteur de 25% du montant facturé. Cette pratique n'est pas universelle dans la sous-région ; le Cameroun, par exemple, ne l'applique pas. La suppression de la retenue à la source, du moins pour les prestataires ressortissants d'autres pays CEMAC, pourrait contribuer à un plus grand niveau d'intégration régionale, surtout dans les services à haute valeur comme le génie civil, la comptabilité, les conseils en gestion les services informatiques et d'autres services professionnels.
- Permis de travail pour travailleurs étrangers. Le Tchad devrait établir des critères moins discrétionnaires pour octroyer des permis, ne pas demander une taxe élevée pour le permis et ne pas utiliser de quotas pour l'emploi de la main-d'œuvre étrangère (voir chapitre 5 ; 12.54 et 12.56). Elle devrait négocier avec les pays CEMAC et d'autres pays voisins des conditions réciproques en vue de l'admission des travailleurs tchadiens.
- Accords de reconnaissance. La CEMAC devrait négocier avec des communautés voisines des accords de reconnaissance mutuelle des diplômes et d'autres critères qui permettent à des fournisseurs de services d'exercer leur métier dans les pays de la zone régionale voisine (voir 12.48 et 12.56).
- Manque d'informations sur les opportunités régionales : ce rapport a souligné le manque de services utiles offerts par les associations du secteur privé, et surtout la CCIAMA, à leurs

membres. Un renforcement des capacités des organisations et associations du secteur privé en matière de collecte et de diffusion des informations pratiques sur les opportunités commerciales de la sous-région et sur les détails pratiques de leur exploitation pourrait combler ce vide.

Institutions d'appui au secteur privé et dialogue État-secteur privé

4.120 Le renforcement des capacités des institutions du secteur privé devrait s'effectuer au niveau national avec la CCIAMA, mais aussi au niveau sous-national, avec l'établissement des chambres régionales et municipales, dans certains cas, ainsi que des associations sectorielles. Le Livre Blanc préconise la « sensibilisation de la CCIAMA à l'exercice de sa mission originelle d'interface entre l'État et le Secteur Privé et à la bonne application de ses textes et le renforcement de ses capacités humaines. » Le rapport sur la création du FODEP (Yamtebaye 2007) fait aussi état du besoin de « redynamiser les structures professionnelles existantes (Patronat et Chambre de Commerce) afin de renforcer leur rôle de leadership et d'appuyer la restructuration de la Chambre de Commerce pour une offre de services attendus correspondant aux attentes des opérateurs économiques.» La CCIAMA doit devenir plus représentative et promouvoir la création et le renforcement des filiales et associations membres au niveau sectoriel aussi bien que régional, pour jouer un rôle plus actif dans la vie économique et commerciale du Tchad et pour mieux répondre aux besoins des entreprises tchadiennes.

4.121 Un programme de renforcement des institutions d'appui au secteur privé devrait commencer par un retour de la CCIAMA à sa mission originelle, ce qui implique une révision des textes, notamment de l'arrêté créant le Centre des formalités d'entreprises (CCIAMA 2010). La CCIAMA serait privée des revenus de ses activités liées à la création d'entreprises. Cependant, les cotisations des membres et l'émission de certificats d'origine pourraient les remplacer, du moins partiellement. Ceci implique que la Chambre devienne une association performante qui fournisse des prestations utiles à ses membres, et reçoive un appui de la part des partenaires financiers et techniques. Le gestionnaire en information commerciale de la Chambre de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat du Cameroun, bénéficiaire d'un programme du Centre du commerce international (CCI)⁴¹ financé par l'Agence Canadienne de Développement International (CIDA), s'exprime ainsi : « Notre métier nous oblige au quotidien à apporter des réponses aux interrogations des nombreuses entreprises qui veulent s'engager dans les exportations. La collecte, le traitement et la diffusion de l'information est donc notre vécu quotidien. »

4.122 Toutefois, la méthodologie employée jusqu'à présent ainsi que les moyens de diffusion n'étaient pas toujours les meilleurs et n'obéissaient pas forcément aux exigences en la matière. L'initiative conjointe de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC) et du CCI nous a permis de mieux diffuser une information sélective par Internet. Nous nous sommes appropriés les outils et méthodes d'analyse des flux commerciaux... nous pouvons désormais réaliser des bulletins d'information... le site web va nous permettre de les diffuser... et nous pourrons l'utiliser comme une véritable place de marché pour nos femmes et hommes d'affaires » (CCI 2012). Un programme d'appui similaire à la CCIAMA au Tchad (le PACCIA est profilé uniquement à titre d'exemple), qui lui permettrait d'offrir à ses membres des informations et conseils utiles, serait une démarche positive.

⁴¹ Programme d'Appui au Renforcement des Capacités de Commerce International au service de l'Afrique (PACCIA II).

4.123 A ce rôle doit s'ajouter celui d'interface entre le secteur privé et l'État. Une restructuration de la CCIAMA devrait aussi donner une plus grande voix aux membres dans la sélection des dirigeants et des activités de l'organisation. Une analyse plus approfondie des contraintes et défis majeurs auxquels la CCIAMA fait face (externes et internes), accompagnée d'un plan stratégique, serait une démarche nécessaire avant la mise en place d'un programme de plus grande envergure.

4.124 La redynamisation de la CCIAMA va de pair avec l'amélioration du dialogue Etat-Secteur Privé. Il s'agit d'une part de renforcer la compétence des interlocuteurs du secteur privé et de l'autre soit de redynamiser le FODEP, soit de le remplacer par une structure plus forte et pérenne.

Renforcement du dispositif de promotion de l'investissement privé

4.125 Les diverses attributions de l'ANIE, en combinaison avec son manque de ressources humaines et financières, l'empêchent de fonctionner comme une structure clé de la promotion de l'investissement privé. Le chapitre précédent fait état du besoin de rationaliser les procédures de création d'entreprises par le biais, entre autres mesures, d'une fusion du Centre de Formalités des Entreprises avec le Guichet Unique de l'ANIE. Nous irons encore plus loin : les attributions du Guichet Unique de l'ANIE doivent se limiter à une fonction unique, celle de la création de compagnies et sociétés. Conformément à la bonne pratique en la matière, les procédures pertinentes devraient être rationalisées *avant* la mise en marche du guichet unique, et avant leur informatisation et mise en réseau.

4.126 Un projet de structuration de la Direction des Investissements de l'ANIE, qui pourrait aller de pair avec la restructuration de la totalité de l'agence, s'avère essentiel. Un tel effort devra être parrainé par un partenaire technique international et un support budgétaire sur le court et moyen terme. Un accompagnement technique de 5 ans est prévisible, avec un apport financier dégressif sur la même échéance.

4.127 Les éléments-clés d'un tel projet seraient de :

- Définir la mission et la stratégie de moyen (2 à 5 ans) et long terme (5+ ans) de l'ANIE en matière de promotion des investissements directs étrangers et des liens de ces investisseurs avec des investisseurs locaux;
- Dimensionner la Direction des Investissements en fonction de sa mission et stratégie ;
- Dresser l'organigramme de l'agence ;
- Elaborer les descriptions des postes seniors dans la Direction (Directeur, chefs de service, etc.) et les profils des candidats recherchés ;
- Etablir les conditions de service (des contrats renouvelables à durée déterminée seront préférables) et le barème des salaires ;
- Constituer le conseil d'administration ;
- Définir les besoins en matériel (informatique, meubles, locaux, véhicules) ;
- Elaborer un plan de travail et budget pour la première année et un plan d'affaires pour les 5 premières années ;
- Recruter le personnel et acheter et mettre en place les matériels nécessaires ;
- Elaborer un manuel de procédures, code de conduite, etc. ;
- Définir et mettre en place un programme de recrutement et formation de jeunes professionnels tchadiens capables de remplacer le personnel étranger.

Réduction du rôle de l'État dans le secteur productif

4.128 L'État s'est endetté pour créer des entreprises dont la rentabilité et la pérennité sont douteuses dans un certain nombre de cas. Les risques de faillite éventuelle de ces entreprises – ce qui entraînerait des pertes d'emploi considérables - ne sont pas négligeables. Pour minimiser ces risques, l'État doit professionnaliser leur gestion, de préférence par le biais des contrats de gestion – avec des incitations et primes de performance bien structurées et contrôlées - ou des contrats d'affermage à terme fixe. Dans une deuxième étape, une copropriété et/ou la privatisation devraient être recherchées. Un accompagnement par des experts en finances et en restructuration d'entreprises publiques serait souhaitable pour mener à bien cette initiative.

Conclusions

4.129 Le secteur privé formel au Tchad reste embryonnaire. L'État joue un rôle prédominant dans le secteur industriel, non seulement dans les industries extractives – notamment le pétrole – mais aussi dans le textile, l'agro-alimentaire, et les diverses activités manufacturières. La plupart des grandes entreprises tchadiennes – par ailleurs pas très nombreuses -, se trouvent dans la banque, le bâtiment et les travaux publics, et le commerce. L'État travaille en joint-venture avec des sociétés étatiques chinoises dans l'extraction du pétrole et aussi dans la raffinerie et le développement d'un parc industriel destiné à accueillir des sociétés pétrochimiques chinoises, elles aussi étatiques. Autrement, les seuls investissements importants récents dans le secteur industriel se basent sur des prêts à long terme de l'EximBank indienne à l'État tchadien. Ces crédits ont servi à la réhabilitation de la société de filature et textile (Nouvelle Société Textile du Tchad) ainsi qu'au lancement des usines à assemblage de tracteurs et de vélos, à la production de jus de fruits, et à la construction d'un abattoir industriel. Ces entreprises sont détenues par l'État et gérées par des responsables nommés par décret présidentiel.

4.130 Les structures d'appui au secteur privé demeurent faibles. La CCIAMA, au lieu de donner une voix et une représentation aux opérateurs privés, fonctionne plutôt comme un appareil de l'État. Elle est vue comme telle par la plupart des opérateurs privés, avec par conséquent un manque de légitimité. Contrairement à la plupart des chambres de commerce à travers le monde, la CCIAMA ne compte pas en son sein de groupements sectoriels ou régionaux. Le patronat – le CNPT – est plus dynamique, mais avec seulement 90 sociétés membres, il n'est guère représentatif des intérêts de l'entièreté du secteur privé, dont la grande majorité sont des PME qui fonctionnent soit de manière complètement informelle, soit à la marge des secteurs informel et formel. Le Forum de Dialogue État-Secteur Privé (FODEP) a été lancé en 2007 avec de grands espoirs, mais ne s'est pas réuni depuis 2010. Il est possible que le FODEP, qui est présidé par le Chef d'État, soit perçu par le secteur privé comme une structure dominée par l'État ou par des organisations, comme la CCIAMA, d'un caractère autant public que privé. L'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE) est dotée d'un nombre excessif d'attributions, et pâtit d'un chevauchement excessif de ses fonctions entre d'un côté la promotion et, de l'autre, la réglementation et le contrôle.

4.131 Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP), alimenté par la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle (TAFP) qui s'élève à 1,2% de la masse salariale des entreprises, et qui finance la formation du personnel des entreprises par des institutions privées de formation technique et professionnelle, ne répond pas aux besoins des entreprises, surtout en matière de techniques avancées et de gestion professionnelle.

4.132 Le secteur financier ne répond pas aux besoins du secteur privé. Selon le FMI, entre 70% et 80% des prêts bancaires bruts vont au secteur public. Il n'est pas clair si cette situation est due à une réticence de la part des banques de prêter au secteur privé ou à un manque de demande de la part des opérateurs privés. Seules 4,2% des entreprises reçoivent un financement bancaire pour leurs investissements, nettement inférieur à la moyenne africaine de 14%. Sur plus de 210 établissements de micro-financement (EMF), seulement trois sont en conformité avec les normes et règlements de la Commission Bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Les lacunes des institutions concernent surtout les normes de gestion que les établissements sont tenus de respecter, en vue notamment de garantir leur liquidité, leur solvabilité et l'équilibre de leur situation financière : Ces normes concernent le plan comptable, la consolidation des comptes et la publicité des documents comptables et autres informations destinées tant aux autorités compétentes qu'au public ; et les conditions dans lesquelles ces établissements peuvent prendre des participations et accorder des crédits à leurs membres, actionnaires, administrateurs, dirigeants et personnel.

4.133 Il manque un cadre juridique et institutionnel approprié capable de faciliter la création des partenariats public-privé pouvant impliquer davantage les opérateurs privés dans les grands projets d'infrastructure et industriels.

Recommandations

4.134 Les recommandations que nous venons de décrire concernent les éléments suivants :

- Créer un forum de concertation entre les entreprises et le FONAP et les établissements de formation, appuyer les institutions de formation dans le développement des curricula et le renforcement des compétences des instructeurs, et offrir un crédit sur la TAFP aux entreprises qui assurent leur propre formation interne.
- Promouvoir la sous-traitance entre les investisseurs étrangers et les entreprises locales (surtout les PME).
- Reconstruire le système de micro-finance et mettre en œuvre d'urgence la Stratégie Nationale de Micro-finance.
- Créer un programme de zones industrielles/zones économiques pour assurer aux investisseurs un accès sécurisé au foncier, qui constitue d'ailleurs une entrave majeure, surtout à l'investissement étranger.
- Poursuivre de manière intensive l'intégration commerciale au sein de la région CEMAC et aussi entre la CEMAC et la CEDEAO, afin d'élargir le marché auquel les entreprises tchadiennes ont accès.
- Restructurer la CCIAMA en la concentrant sur ses fonctions d'appui au secteur privé.
- Débuter un projet de réorientation et de restructuration de l'ANIE, en se concentrant sur ces fonctions essentielles. Ce projet devrait être parrainé par un ou des bailleurs.
- Relancer le FODEP en visant un équilibre entre le secteur privé et l'État.
- Dégager progressivement l'État de l'activité productive : céder aux investisseurs privés les participations de l'État dans certaines entreprises, et faire passer les entreprises qui restent majoritairement étatiques à un régime d'autonomie financière et commerciale. Chacune serait sous l'autorité d'un conseil d'administration autonome et engagerait des gestionnaires professionnels, nommés par le Conseil.

Ouvrages de référence

- Al Wihada 2008, « Tchad : CCIAMA – un vide juridique crée un bras de fer », 6 août 2008.
- ANIE 2008, « Loi No. 004/PR/2007 portant création d'une agence nationale des investissements et des exportations », 4 janvier 2008.
- ANIE 2010, « Décret No. 743/PR/PM/MCI/2010 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'ANIE », 16 septembre 2010.
- Avom D. 2007 « Intégration régionale dans la CEMAC : des problèmes institutionnels récurrents », *Afrique contemporaine* 2/2007 (n° 222), p. 199-221.
- Banque mondiale 2009, "How Many Stops in a One-Stop Shop? A Review of Recent Developments in Business Registration, Investment Climate Advisory Services", Groupe de la Banque mondiale, décembre 2009.
- Banque mondiale 2012, « Meilleures Pratiques en matière de Promotion Mondiale de l'Investissement », avril 2012.
- Banque mondiale 2013, "World Development Indicators", Site Web: <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>.
- Boston Consulting Group - BCG 2012, "The Sustainable Economic Development Assessment", novembre 2012.
- CCI/Centre de Commerce International 2012, « Programme d'Appui au Renforcement des Capacités de Commerce International au service de l'Afrique (PACCIA II) : Promouvoir le Commerce Régional pour une Compétitivité », Genève : ITC 2012.
- CCI France/Chambre de Commerce et d'Industrie de France (2013), <http://www.cci.fr/web/portail-acfci/>
- CCIAMA 2004, « Loi n° 26/PR/94 du 23 juillet 1994 portant création de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines, et d'Artisanat ».
- CCIAMA 2010, « Arrêté N° 037/PR/PM/MCI/10 portant création d'un Centre de Formalités des Entreprises ».
- CNPT 2012, « Livre Blanc », Conseil National du Patronat Tchadien, 2012.
- CNPT 2013, « Suggestions de réformes pour améliorer le climat des affaires au Tchad et modifier favorablement la position du pays dans les classements internationaux », Conseil National du Patronat Tchadien, 2013.
- Dar et al. 2003, « Training Levies: Rationale and Evidence from Evaluations », World Bank 2003.
- de Bruyn F. 2008, "Establishing a Regional Forum for Improving the Business Climate in CEMAC", EUROPEAID/119860/C/SV/Multi-Project No. 2007/142361, final report, ECORYS Consulting, décembre 2008.
- Doing Business 2013, "Chad: Country Profile", Banque mondiale/SFI, 2013.
- Doing Business 2012, « Doing Business dans les Etats membres de l'OHADA 2012 », Banque mondiale/SFI 2012
- FEM 2011, "The Africa Competitiveness Report 2011", World Economic Forum, World Bank and African Development Bank, 2011.
- FEM 2012, "The Global Competitiveness Report 2012-2014", World Economic Forum, 2012.
- FMI 2007, « Tchad, Article IV Consultation: Questions générales et appendice statistique », Rapport du FMI n° 07/28, mars 2007, p. 109.
- FMI 2013, "Chad: Article IV Consultation, IMF Country Report No. 13/87", mars 2013.
- FONAP 2000, « Décret n°406/PR/MFPTPEM portant création du Fonds national d'appui à la formation professionnelle », Tchad : Présidence, 8 septembre 2000.
- FODEP 2008, « Décret N°278/PR/PM/MCIA/07 instituant le Forum pour le Dialogue entre l'Etat et le Secteur Privé », Tchad : Présidence, 22 février 2008.
- FODEP 2010, « Compte rendu de la Session du Présidium du FODEP du 29 avril, 2010 ».
- Harding T. et B. Javorcik 2011, "Déroutez le Tapis Rouge et Ils Viendront : Promotion de l'Investissement et Afflux d'IDE ", *The Economic Journal*, Décembre 2011, Volume 121, Numéro 55.

Hornberger, K., Battat, J. et Kusek, P. 2011, « Attirer des IDE : A quel point le climat de l'investissement compte-t-il ? », *Finance and Private Sector Development, View Point Numéro 327*, Banque mondiale, août 2011.

James, S. 2009, « Incentives and Investments: Evidence and Policy Implications », Investment Climate Advisory Services of the World Bank, December 2009.

James S. 2009, « The Skills Training Levy in South Africa: Skilling the Workforce or Just Another Tax? », SKOPE Issues Paper 19, Cardiff and Oxford Universities, May 2009.

Labonnélie B. et I. Coutant Peyre 2012, « Afrique : pour une approche maîtrisée des partenariats public-privé », *Jeune Afrique*, 25 janvier 2012.

MEPCI 2012, « Arrêté N° 1922/PR/PM/MPECI/2012 portant création d'un comité interministériel pour l'élaboration d'un plan stratégique de développement national 2012-2015 ».

MEPCI 2009, « Stratégie nationale de micro-finances, SNMF 2009 – 2013 ».

MFB 2013/A.M. Goni, « Préparation Budgétaire en Mode Unifié (Fonctionnement et Investissement) : Expérience tchadienne », Forum des Hauts Fonctionnaires du Budget des Etats Membres d'Afritac Centre (FOHBAC), 3^{ème} édition, N'Djamena, 7 - 11 janvier 2013.

Moussone E. 2011, « Potentiel de marché et d'investissement des pays de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) », *Marché et organisations 2/2011* (N° 14), p. 33-56.

Nombie H.L. 2013, « Tchad: le BTS devient un examen national », *Journal du Tchad*, 6 mars, 2013.

OCDE 2006, « Vers une Croissance Pro-Pauvres », Organisation pour la Coopération et le Développement Economique, 2006.

OMC 2006, « Examen des Politiques Commerciales ».

PNUD/MPE 2010, « Programme conjoint d'appui à la finance inclusive au Tchad (PAFIT) », N'Djamena, PNUD 2010.

PND 2013, « Plan National de Développement », République du Tchad, 2013.

Sainzoumi N. D. 2005, « Instituts privés de formation professionnelle au Tchad : Qui contrôle quoi ? », publié par CEFOD, 23 août 2007.

SFI 2009, « A Handbook for Tax Simplification » Société Financière Internationale, octobre 2009.

Stern R. et Barbour P. 2005, « Designing a Small Business Tax System that Enhances Growth: Lessons from Africa », Foreign Investment Advisory Service, World Bank Group, décembre 2005.

Whyte, Robert, Celia Ortega et Carlos Griffin 2011, « Réglementation et Promotion des Investissements : Peuvent-ils Coexister au sein d'un Seul Organe? » Note Pratique No. 16, Climat de l'Investissement. Service-Conseil Climat de l'Investissement, Groupe de la Banque mondiale, Washington, D.C., 2011.

Yamtebaye N. 2007, « Rapport sur l'Etat du Secteur Privé Tchadien et la Mise en Place d'un Forum De Dialogue Etat-Secteur Privé (FODEP) au Tchad », mai 2007.

5. Climat des affaires et marché du travail

Climat des affaires

Contexte international

5.1 Le Tchad est membre de plusieurs organisations à vocation économique, notamment de l'OMC, de la CEMAC et de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) dont le traité constitutif a été signé à Port-Louis, à l'île Maurice, le 17 octobre 1993. Cette organisation qui compte dix-sept membres s'est fixée pour objectif d'instaurer la sécurité juridique et judiciaire dans l'espace communautaire. L'objectif de sécurité juridique est recherché à travers l'uniformisation du droit des affaires et la sécurité judiciaire par la modernisation de la justice, la création d'une juridiction supranationale et la rénovation du système d'arbitrage. Les activités de l'OHADA ont permis d'améliorer le climat des affaires et des investissements dans la plupart des États membres.

5.2 Cependant, les indicateurs internationaux et régionaux n'encouragent pas les investisseurs à choisir la destination du Tchad. Son classement dans le dernier Rapport « Doing Business » - 184^{ème} sur 185 pays – illustre l'ampleur des efforts à fournir pour amélioration du climat des affaires (Banque mondiale, 2013). Sur le plan régional, le Tchad présente les coûts de production les plus élevés d'Afrique centrale (CNPT 2012, p. 27)⁴².

5.3 D'une manière générale, les difficultés perdurent dans les différents secteurs d'activité de l'économie tchadienne. Plusieurs études réalisées ont permis d'analyser la problématique du climat des affaires, et des propositions ont été formulées. On peut citer parmi les plus récentes le « Livre blanc » et les « Propositions de Réformes » élaborés par le Conseil National du Patronat du Tchad (CNPT 2012, 2013), le Programme National de Développement (PND 2013-2015), l'Audit des textes législatifs et réglementaires et appui à l'élaboration des nouveaux textes au Tchad réalisé par l'Union européenne.

5.4 Pour permettre au présent chapitre d'apporter une valeur ajoutée, il était important de capitaliser sur l'existant, et de structurer les problèmes posés pour faciliter leur compréhension et la mise en œuvre des recommandations. Pour ce faire, en plus d'une exploitation approfondie de la documentation existante, une attention particulière a été accordée aux réalités du terrain à travers l'exploitation des données recueillies lors des entretiens avec les différentes parties prenantes. Le climat des affaires est vaste et couvre plusieurs domaines. Les aspects suivants seront examinés : la création d'entreprises, l'accès à la propriété foncière, l'obtention du permis de construire, la fiscalité, la politique de concurrence et des prix, le règlement des litiges commerciaux, le traitement des difficultés des entreprises et le passage des entreprises informelles à l'économie formelle. Les autres

⁴² Partant du constat selon lequel "en Afrique centrale, les économies affichent une crise chronique de productivité qui plombe leur compétitivité", le Groupement Inter-patronal du Cameroun (GICAM) a entrepris une analyse comparative de la RDC et des pays de la CEMAC. Cette analyse porte sur onze facteurs de production, à savoir : l'eau, l'électricité, le carburant, le téléphone local, le téléphone international, l'immobilier, le transport, les services aux entreprises, le domaine bancaire, la pression fiscale et le paiement des impôts. L'étude montre que sur les onze critères affectant la productivité des économies, le Tchad est classé à cinq reprises dans les trois premiers pays qui disposent des facteurs de production les plus onéreux d'Afrique centrale (électricité, immobilier, services aux entreprises, transport, appels téléphoniques locaux et internationaux). Voir Livre Blanc (CNPT 2012, p. 27)

aspects, notamment le transport et la facilitation des échanges (y compris la réglementation et les standards techniques), l'infrastructure (transport et facilitation des échanges, les télécommunications et l'Internet, l'énergie et l'électricité) ainsi que les services professionnels sont abordés dans d'autres chapitres. Le présent chapitre s'achèvera par la synthèse des principaux constats et des recommandations.

Création d'entreprise

5.5 L'OHADA régit l'entreprise individuelle et les sociétés en laissant à chaque État le soin de déterminer les formalités à accomplir pour leur création⁴³. Au Tchad comme dans la plupart des pays membres, ces formalités varient selon que le porteur de projet veut créer une entreprise individuelle ou une société commerciale. Le porteur d'un projet de création d'une entreprise individuelle est dispensé de la formalité de rédaction des statuts, obligatoires pour la société commerciale. Leur élaboration relève de la compétence du notaire et les frais y afférents sont détaillés dans le tableau suivant⁴⁴.

Tableau 5.1 - Frais notariés estimatifs d'élaboration des statuts

| N° redevance | Désignation | Montant |
|--------------|--|---|
| 1. | Timbres fiscaux | nombre de pages x 1000 |
| 2. | Droits d'enregistrement de l'acte de dépôt | 6.000 FCFA |
| 3. | Droits d'enregistrement des statuts | 3% sur le capital social |
| 4. | Droits d'enregistrement des annexes 3000 x 4 | 12.000 FCFA |
| 5. | Droits d'enregistrement du procès-verbal de l'Assemblée Générale Constitutive | 3.000 FCFA |
| 6. | Droits d'enregistrement de la feuille de présence à l'Assemblée Générale Constitutive | 3.000 FCFA |
| 7. | Droits d'enregistrement du procès-verbal de la 1 ^{ère} séance du Conseil d'Administration (pour les SA) | 3.000 FCFA |
| 8. | Droits d'enregistrement de la feuille de présence au 1 ^{er} Conseil d'Administration- | 3.000 FCFA |
| 9. | Droits d'enregistrement du bulletin de souscription | nombre d'actionnaires x 3000 |
| 10. | Droits d'enregistrement de la Déclaration Notariée | 3.000 FCFA |
| | Annnonce légale : | |
| 11. | - Presse gouvernementale | 125.000 à 300.000 FCFA |
| 12. | - Presse privée | 59.000 à 236.000 FCFA (toutes taxes comprises) |
| 13. | Emoluments du notaire | varient de 0,50 à 5% sur le capital social |
| 14. | Honoraires de formalités | 100.000 FCFA pour les SARL et 150.000 FCFA pour les S.A |

⁴³Il s'agit de l'acte uniforme portant sur le droit commercial général adopté en 1997 et révisé en 2010 et de l'acte uniforme portant sur le droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique adopté en 1997.

⁴⁴Aux termes de l'article 10 de l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, « les statuts sont établis par acte notarié ou par tout acte offrant des garanties d'authenticité dans l'Etat du siège de la société déposé avec reconnaissance d'écritures et de signatures par toutes les parties au rang des minutes d'un notaire. » En outre, l'article 64 du Décret n°630/PR/MJ/96, du 22 novembre 1996 portant statut des notaires en République du Tchad dispose: « les actes de sociétés à but lucratif doivent être authentifiés par devant le notaire. »

| | | |
|-----|--------------------------------------|------------------------|
| 15. | TVA sur les émoluments et Honoraires | 18% |
| 16. | Débours | 100.000 à 175.000 FCFA |
| 17. | Répertoire | 10.000 FCFA |

Source : Experts EDIC II basé sur <http://www.notaire-madet.net/index.php/entreprises/227-comment-constituer-une-societe-commerciale-14/04/2013>.

5.6 Formalités administratives. Après avoir obtenu les statuts, le porteur de projet doit accomplir les formalités administratives. Des réformes ont été entreprises en vue de leur allègement : la création de l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE) (Loi No. 006 2008) et la simplification de la procédure de création d'entreprise (Décret No.743 2010). Deux services complémentaires interviennent dans la phase administrative de la procédure: le Centre de Formalités des Entreprises (CFE) et le Guichet Unique (GU). Les deux services sont rattachés respectivement au CCIAMA et à l'ANIE qui sont des agences d'appui au secteur privé (voir 4.58).

5.7 Le Centre de Formalités des Entreprises a pour mission de faciliter la création d'entreprises en permettant aux porteurs de projet d'effectuer en un seul lieu les déclarations exigées. Tout porteur de projet doit fournir les documents suivants:

- Une photocopie des statuts enregistrés au Service des Domaines, les annexes, ainsi que le procès-verbal de l'Assemblée Générale constitutive s'agissant des sociétés et des groupements d'intérêt économique;
- Une attestation d'ouverture d'un compte bancaire et de dépôt des fonds au nom de la société ;
- Un extrait de casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois ;
- Les photocopies d'une pièce d'identité valide et de l'acte de mariage s'il y a lieu ;
- Une copie de l'agrément ministériel pour les activités spécifiques ;
- Un certificat de résidence datant de moins de trois mois, une copie du contrat de bail commercial, ou attestation de sincérité en tenant lieu ;
- Une déclaration administrative de création d'entreprise ;
- Trois photos d'identité ;
- Un formulaire administratif fourni par le CFE dûment rempli.

5.8 Les étrangers doivent produire en plus des documents ci-dessus un extrait de casier judiciaire délivré par leur pays d'origine ou de résidence après trois mois d'exercice (Décret 2010 art.16). Pour une activité ou une profession dont l'exercice est réglementé, l'obtention préalable d'un agrément ou d'une licence est nécessaire pour effectuer la déclaration administrative auprès du CFE⁴⁵. Le Centre de Formalités des Entreprises contrôle la régularité formelle du dossier et le

⁴⁵ Les secteurs énumérés par l'article 13 du décret sont: a) Santé : officine de pharmacie, dépôt de produits pharmaceutiques, clinique, cabinet médical, pharmacie vétérinaire, cabinet vétérinaire ; b) Sécurité : Société de surveillance et de gardiennage, vente et installation de matériel pour la sécurité ; c) Télécommunication : services de téléphonie mobile, des groupes systèmes mobiles « GSM » et VSAT ; d) Secteur financier et bancaire : exploitation d'un établissement bancaire et de crédit, exploitation d'un établissement financier et de transfert de fonds ; e) Tourisme : exploitation d'un hôtel ou d'une auberge, agence de voyage ; f) Education : établissement privé maternel, scolaire, secondaire ou supérieur ; g) Transport : transport de marchandises, transport des personnes, activités de transit et de consignation .

transmet au Guichet Unique⁴⁶.

5.9 Le Guichet Unique (GU) est rattaché à l'ANIE. Tous les services intervenant dans le processus de création d'entreprises y sont représentés :a) le Ministère du Commerce et de l'Industrie, b) le Ministère du Domaine, c) le Greffe du Tribunal de Commerce, d) l'Institut National de la Statistique, des Études Économiques et Démographiques (INSSD), e) l'Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE), f) la Direction des Impôts, et g) la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS). Le Guichet Unique ne dispose pas d'un manuel de procédures, et aucun délai n'est imposé aux différents services pour le traitement des dossiers. Les frais des formalités varient en fonction de la forme juridique de l'entreprise (Arrêté interministériel No. 032 2011)

Tableau 5.2 - Frais des formalités administratives relatives à la création d'entreprise⁴⁷

| Forme Juridique | Taxes pour le Trésor Public | Frais CFE | Frais ANIE | Frais de Greffe | Total |
|--|------------------------------|--------------|--------------|-----------------|-------------------------------|
| Société Anonyme | 35.000 F CFA + 3% du capital | 15.000 F CFA | 52.000 F CFA | 8.000 F CFA | 110.000 F CFA + 3% du capital |
| Société à Responsabilité Limitée, Société en Commandite Simple et Société en Nom Collectif | 20.000 F CFA + 3% du capital | 10.000 FCFA | 42.000 FCFA | 8.000 FCFA | 80.000 FCFA + 3% du capital |
| Entreprise individuelle | 15.000 FCFA | 5.000 FCFA | 15.000 FCFA | 3.000 FCFA | 38.000 FCFA |
| Groupement d'Intérêt Economique | 30.000 FCFA + 3% du capital | 10.000 FCFA | 37.000 FCFA | 8.000 FCFA | 85.000 FCFA + 3% du capital |
| Succursale multinationale | 60.000 FCFA + 3% du capital | 20.000 FCFA | 242.000 FCFA | 8.000 FCFA | 330.000 FCFA + 3% du capital |

Source : ANIE, Potentialités et Opportunités d'affaires au Tchad, éd. 2012, p. 73.

5.10 Le coût de création d'une entreprise est excessif. Il est le plus cher au monde pour des résidents tchadiens selon le calcul de l'encadré 5.1. Il comprend les frais notariés relatifs à la rédaction et à l'enregistrement des statuts de la société et les frais afférents aux formalités administratives. Les frais notariés sont à la fois élevés et imprévisibles, à cause de la variabilité des honoraires du notaire (entre 0,5 et 5% du capital social) et des multiples droits d'enregistrement à payer. Les frais des formalités administratives, dont certains varient en fonction de la forme juridique de l'entreprise, sont : la taxe pour le Trésor Public, la redevance CFE, la redevance GU, les frais de greffe et les frais de timbre de l'attestation.

Encadré 5.1 – Coût relatif de création d'une entreprise au Tchad

Selon le rapport « Doing Business 2013 », l'ensemble des coûts de création d'une entreprise au Tchad dépasse 200% du revenu par habitant du pays, ce qui fait du Tchad le pays où le coût de création d'une société est le plus cher au monde pour un résident national (hormis la République Démocratique du Congo et Haïti). En Afrique subsaharienne, ces coûts représentent en moyenne 67,3% du revenu moyen par habitant, soit un total d'environ 270.000 FCFA (source SFI).

De plus, pour un étranger, des frais supplémentaires obligatoires augmentent fortement ce coût (carte de séjour, ONAPE etc.).

Le calcul se fait comme suit : Le PIB par habitant est de 823 dollars EU en 2011. Selon le cours du dollar début février 2013, le coût de création d'une entreprise atteint près de 170% du revenu par habitant du Tchad, soit plus de 650.000 FCFA (66.000 FCFA en droits d'enregistrement et en annonce légale, environ 400.000 FCFA en émoluments de notaires, près de 14.000 FCFA de taxes pour le Trésor Public et 63.000 FCFA en frais CFE, ANIE et Greffe).

Source : <http://français.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/chad/>

⁴⁶L'article 7 *in fine* du décret portant création de l'ANIE dispose que le CFE assure, dans le cadre d'une délégation, l'interface entre le porteur de projet ou le chef d'entreprise et le Guichet Unique.

⁴⁷ Indépendamment de la forme juridique de la société, il faut ajouter 3.000 FCFA pour les frais de timbres de l'Attestation.

5.11 Lenteur de la procédure. Plusieurs facteurs ralentissent la procédure engagée par les porteurs de projets. D'abord, la procédure d'ouverture de compte diffère selon les établissements bancaires ; alors que certains demandent seulement les statuts, d'autres exigent en plus l'autorisation administrative et l'extrait du Registre du Commerce et du Crédit Mobilier. Ensuite, des contraintes persistent au niveau de certains maillons de la procédure, comme la Direction des Impôts qui délivre le Numéro d'Identification fiscale (NIF) et la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), parce que leurs systèmes informatiques ne sont pas décentralisés au Guichet Unique, ce qui occasionne des délais supplémentaires dus au recours aux administrations d'origine. Enfin, sept services interviennent dans la procédure, ce qui est susceptible de la ralentir.

5.12 Pourtant, l'intervention de tous n'est pas indispensable au stade de la création d'entreprise. Il en est ainsi de l'INSEED, dont l'implication pourrait être remplacée sans dommage par la transmission hebdomadaire d'une fiche des entreprises enregistrées aux fins de statistiques. Les services de l'ANIE ne sont pas totalement informatisés, et les différentes administrations regroupées ne travaillent pas en réseau, ce qui a pour conséquence le déplacement du dossier physique.

5.13 Ces facteurs conjugués portent le délai minimum de création d'une entreprise à une semaine et, de l'avis de certains opérateurs économiques rencontrés, certains dossiers peuvent traîner plusieurs mois sans que le Guichet Unique ne fournisse d'explications aux porteurs de projet, ce qui les démotive. Face à ces contraintes, les investisseurs étrangers sont attirés par les pays voisins où les conditions sont moins contraignantes, et les opérateurs locaux sont tentés par l'économie informelle (UE 2010, p. 32).

5.14 Par ailleurs, se pose le problème d'identification et de visibilité des services du CFE et du GU. Les deux services qui interviennent dans la phase administrative de la procédure ne sont pas logés à la même enseigne et ne disposent pas de panneau publicitaire sur la voie publique destiné à renseigner les potentiels créateurs d'entreprises.

5.15 Réformes suggérées. Réduire les délais et les coûts de création d'entreprise (voir 4.50) à travers les mesures suivantes :

- Fixer un pourcentage pour les honoraires du notaire ;
- Diminuer le nombre et le montant des droits d'enregistrement ;
- Fusionner ou rapprocher le Guichet Unique et le Centre de Formalités des Entreprises ;
- Réduire le nombre d'intervenants dans le processus de création d'entreprise ;
- Réduire les frais d'annonces légales, au moins dans les journaux à capitaux publics ;
- Supprimer les documents non indispensables pour le dossier de création d'une entreprise ;
- Mettre en réseau les administrations représentées au Guichet Unique, ce qui faciliterait également la liaison des services détachés avec leur base ;
- Dématérialiser la procédure de création d'entreprise par la mise en place d'une plateforme électronique.

Accès à la propriété foncière

5.16 Traditionnellement, la difficulté d'accès à la propriété foncière est un obstacle à l'investissement privé, surtout pour les entreprises industrielle et agricole. Dans le classement Doing Business 2013, le Tchad occupe la 140^{ème} position selon le critère de transfert de propriété. La

procédure comporte six étapes, et peut mettre 44 jours pour un coût représentant 17,9% de la valeur du bien (Banque mondiale 2013). Ce coût élevé s'explique par l'intervention de multiples intermédiaires qui sont tous rémunérés. Le Tchad ne dispose pas encore de zones industrielles aménagées offrant aux opérateurs économiques les commodités nécessaires pour leur investissement (voirie, eau, électricité, et lignes téléphoniques/internet). La procédure d'obtention du titre foncier est longue, coûteuse et incertaine, comme cela est dans le document du CNPT intitulé « Propositions de Réformes. »

Encadré 5.2 – Procédure d'obtention d'un titre foncier

« Il faut du temps pour obtenir un titre foncier : sur la base d'un acte de vente, il faut enregistrer cet acte au Ministère des Affaires Foncières et du Domaine, se rapprocher de la commune pour vérification (délai de deux mois) puis, du service du cadastre qui va se rendre sur le terrain pour ensuite obtenir un plan cadastral (plusieurs mois), solder le terrain au Ministère des Affaires Foncières et du Domaine (étape encore plus longue et très coûteuse, au cours de laquelle le dossier peut même se perdre), attendre l'arrêté de gré à gré (trois mois si l'administration des Affaires Foncières et du Domaine est diligente) et, ensuite, procéder à une mise en valeur du bien par une commission mixte (selon leur disponibilité, d'une semaine à un mois) avant d'obtenir le procès-verbal de mise en valeur qui sera alors transmis au Ministère des Affaires Foncières et du Domaine via le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat pour l'obtention du registre d'immatriculation immobilière et du titre foncier (de six mois à un an). Au-delà de ces étapes, il y a, en plus, de nombreuses opérations sous-jacentes qui prennent également du temps »

Source : CNPT 2013, recommandation n° 21, p. 61.

5.17 La mercuriale des prix des transactions immobilières a été révisée en 2013, et le prix du terrain varie en fonction des zones. A N'Djamena, par exemple, le prix du m² dans certains quartiers est passé 8.000 FCFA à 75.000 FCFA. Le prix élevé est un obstacle supplémentaire au développement des petites et très petites entreprises qui éprouvent déjà de nombreuses difficultés: manque de services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins, d'infrastructures et faiblesse des compétences managériales.

5.18 Réformes proposées :

- Simplifier la procédure d'obtention du titre foncier par la création d'un centre des formalités immobilières. La démarche en cours de réalisation par le Ministère des Affaires Foncières et du Domaine mérite d'être appuyée et accélérée;
- Créer des zones industrielles dans les grandes villes, notamment à N'Djamena et Moundou. Cette mesure permettrait aux entreprises d'avoir accès à une parcelle, à l'électricité et à un certain nombre d'autres services (eau, accès à des infrastructures sociales, sanitaires, formation).

Obtention du permis de bâtir

5.19 Au Tchad, la procédure d'octroi du permis de construire est longue et coûteuse. Dans le classement Doing Business 2013, le Tchad occupe la 127^{ème} position selon ce critère. La procédure comporte treize étapes, et peut mettre 154 jours pour un coût représentant 510% du revenu par habitant annuel. En outre, la procédure de délivrance des permis de construire est encore centralisée. Ces facteurs dissuadent les citoyens de solliciter le permis, et on comprend dès lors le très faible pourcentage de constructions autorisées, qui est de 4‰.

5.20 Réformes proposées :

- Décentraliser l'octroi de permis de construire dans les régions et dans les communes

d'arrondissement à N'Djamena;

- Fiabiliser les enregistrements;
- Simplifier les procédures et en réduire considérablement les coûts.

Fiscalité

5.21 D'entrée de jeu, il est nécessaire de présenter les différents impôts et taxes dus par les opérateurs économiques.

Tableau 5.3 -Fiscalité applicable aux entreprises installées au Tchad

| N° | Nature de l'impôt ou de la taxe | Taux | Base imposable | Date/délai de dépôt des déclarations | Formalités | Destinataire |
|----|---|----------------------|---|--|---|---------------|
| 1 | Impôt sur les Sociétés (IS) | 40% | Résultat fiscal | Jusqu'au 31 mars année suiv. IS dû au plus tard 10 avril | | Trésor Public |
| 2 | Tiers Provisionnel | 1/3 | Solde IS (IS IMF) | 10 avril pour le 1 ^e , 10 juillet pour le 2 ^e et 10 octobre pour le 3 ^e | | Trésor Public |
| 3 | Impôt min. fiscal (IMF) | 1,5% | Chiffre affaires (CA) mais HT | Le 10 du mois si CA>500 mios. Le 15 du mois si CA<500 mios. | Mensuel | |
| 4 | IRPP/TS | 10,5% ou barème | Masse salariale | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 millions | Mensuel | |
| 5 | Taxe Forfaitaire (TF) | 7,5 % | Masse salariale | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 millions | Mensuel | |
| 6 | Taxe d'apprentissage | 1,2 % | Masse salariale | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 millions | Mensuel | |
| 7 | IRVM | 20 % | Dividendes Jetons prés. | Le 15 du mois si CA<500 millions | Mensuel/annuel (Sidistrib. dividendes, jetons mois 1) | |
| 8 | IRPP/BNC | 20 % | Bénéfices non commerciaux | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 millions | Idem | Trésor Public |
| 9 | IRPP/Loyer | 15 % 20 % | Loyers | | Idem | Trésor Public |
| 10 | Acompte 4% | 4 % | Valeur CAF facture achat | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 millions | Idem | Trésor Public |
| 11 | Impôt libératoire sur les sociétés | 12,5 % 25 % | Montant net du contrat | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 millions | Mensuel | |
| 12 | TVA | 18% 0% | CA HTVA à l'exportation | 10 du mois si CA>500mios. Le 15 du mois si CA<500 | Mensuel | |
| 13 | Impôt général libératoire | | Par tarif, activité et zone | Au plus tard le : 28 février de l'année | Mensuel | |
| 14 | Contribution foncière des propriétés bâties | 12% NDJ 11% reste | 50%valeur locative (VL) (VL : 11% valeur vénale) | 1 ^{er} janvier année imposée | Mensuel | |
| 15 | Contribution foncière des propriétés non bâties | NDJ 20% reste | 4/5 de la valeur locative (VL:10% de la valeur locative) | 1 ^{er} janvier de l'année d'imposition | Mensuel | |
| 16 | Taxes sur les véhicules de société | 80 000 120 000 | Suivant la puissance | | | |

| | | | | | | |
|----|--|-----------------|--|---------------------------------------|---------|--|
| | | 160 000 | véhicule : 7 CV 11 CV, >11 CV | | | |
| 17 | Patente | Art. 743 CGI | Suivant le CA déclaré et prévisionnel | 1 ^{er} janvier année imposée | Mensuel | |
| 18 | Taxe sur la valeur locative des locaux professionnels | 15 % | Valeur locative VL locaux (l'art. 764 CGI) | 1 ^{er} janvier année imposée | Mensuel | |

Source : ANIE, Potentialités et opportunités d'affaires au Tchad, 2012, p. 79.

5.22 La liste des impôts et taxes est impressionnante, sans pour autant être exhaustive. Il faudrait y ajouter notamment les droits d'enregistrement de 3%⁴⁸, les taxes relatives au fret aérien de 75 FCFA/kg⁴⁹ et la taxe publicitaire qui peut atteindre jusqu'à 50 000 FCFA/m².

5.23 Au regard des obligations fiscales imposées dans certains pays africains ayant un niveau de développement comparable à celui du Tchad, certains impôts et taxes méritent quelques observations:

- L'Impôt sur les sociétés au Tchad est de 40%. Ce taux est le plus élevé de la sous-région (par exemple, il est de 25% en Côte d'Ivoire, de 30% en République centrafricaine, de 27,5% au Burkina Faso, de 35% en République Démocratique du Congo et de 30% au Gabon);
- L'Impôt minimum forfaitaire est de 1,5%. Il s'agit d'une avance mensuelle sur l'IS. Il est dû même si l'entreprise enregistre des pertes. Dans ce cas, il s'agit plus d'une taxe que d'un impôt;
- L'Impôt sur le revenu des valeurs mobilières 20% au Tchad est parmi les plus onéreux de la zone CEMAC et rend le pays moins attractif pour l'investisseur étranger (par exemple, il est de 15% au Cameroun) ;
- Le tiers provisionnel, c'est-à-dire le 1/3 du solde l'Impôt sur les sociétés, est un acompte d'impôt qui s'ajoute à d'autres de même nature (tel que l'Impôt minimum forfaitaire). De ce fait, les entreprises doivent verser plusieurs acomptes. Son paiement pèse sur la trésorerie des entreprises, constituant ainsi une entrave pour leur fonctionnement normal. Cet impôt n'existe pas dans d'autres pays d'Afrique centrale.

5.24 Avantages fiscaux. La Charte des investissements et le Code Général des Impôts prévoient des avantages fiscaux, notamment l'exonération de l'impôt sur les bénéfices pendant les 5 premiers exercices d'exploitation, avec la possibilité d'imputer les amortissements normalement comptabilisés pendant la période d'exemption sur les trois exercices suivants. Mais comme la plupart des entreprises – et surtout les entreprises industrielles – ne deviennent bénéficiaires qu'au bout de plusieurs exercices, la valeur incitative de cette exonération est réduite.

5.25 Pour faciliter les investissements dans les régions les moins industrialisées, certaines exonérations peuvent aller jusqu'à dix ans, en fonction du volume et du type d'investissement. L'État verse en outre en compensation des primes d'équipement aux entreprises qui peuvent être amenées à fournir des services sociaux lors de leur établissement ou exploitation, ces derniers font partie de ses missions normales.

5.26 Les exonérations fiscales sont une forme particulièrement inefficace d'incitations à

⁴⁸ Au Cameroun, le droit d'enregistrement est dégressif de 2,5% à 1,75% de la valeur du montant global de l'opération.

⁴⁹ La taxe sur le fret aérien est plus élevée au Tchad que dans les autres pays de la sous-région, où le maximum est de 50 FCFA/Kg.

l'investissement (Banque mondiale 2009)⁵⁰. De nombreux pays ont adopté des incitations qui ciblent de manière beaucoup plus précise les activités souhaitées. On peut citer par exemple la dépréciation accélérée, le report illimité ou à long terme des pertes, et la majoration des déductions pour les dépenses sur la recherche et le développement.

5.27 Ces avantages fiscaux ne sont cependant pas accordés de manière systématique aux opérateurs économiques. L'article 16 du Code précise que pour qu'une entreprise ou une activité devienne bénéficiaire de l'exonération, « elle doit présenter un intérêt particulier pour le développement économique du Tchad », et que « l'entreprise nouvelle ou l'extension ne doit pas avoir principalement pour objet de concurrencer des activités exercées d'une manière satisfaisante dans le territoire par les entreprises déjà existantes. » La première de ces conditions ne définit pas les critères qui permettraient à l'État de juger si un investissement présente suffisamment d'intérêt pour le développement économique du Tchad pour justifier l'exonération. La seconde nuit à la concurrence, condition nécessaire au développement de la compétitivité, et elle laisse ouverte la possibilité de corruption de la part de l'investisseur ou de l'opérateur local qui veut protéger ses intérêts au détriment de concurrents éventuels.

5.28 Si l'État tchadien juge nécessaire d'offrir des incitations fiscales, il devrait les offrir d'une manière non-discriminatoire et transparente. Le CGI devrait préciser les conditions dans lesquelles une entreprise ou un investissement a droit aux exonérations. Il n'est pas exclu que différents secteurs ou industries bénéficient de différents niveaux ou types d'exonération – de nombreux pays ont des régimes fiscaux spéciaux pour l'agriculture ou les mines, par exemple - mais l'essentiel est que toute entreprise qui remplit les conditions établies au préalable dans le Code reçoivent les mêmes avantages.

5.29 On peut conclure que le Code Général des Impôts et les lois budgétaires ne s'appliquent pas de manière uniforme et transparente aux plus grandes entreprises du pays. La Charte des investissements et le Code Général des Impôts prévoient des avantages fiscaux, notamment l'exonération de certains impôts et l'amortissement accéléré, qui ne sont cependant pas accordés de manière systématique aux opérateurs économiques. Le bénéfice de ces avantages est subordonné à la signature d'une convention d'établissement entre le MCI et l'entreprise⁵¹. De l'avis des opérateurs économiques rencontrés par les experts, la procédure est longue et incertaine : alors que certains opérateurs obtiennent cette convention avec une étonnante facilité, d'autres doivent, dans le meilleur des cas, attendre plusieurs mois. Il n'existe pas d'autorité de surveillance, ce qui fait que les opérateurs économiques ne disposent d'aucun recours en cas de rejet de leur dossier.

5.30 L'article 16 du Code précise également que « après avis du Ministre de l'Economie les

⁵⁰ « La plupart des données factuelles suggèrent que pour de nombreux pays en développement, les incitations fiscales ne servent pas à contrebalancer des conditions du climat d'investissement peu séduisantes, telles que les mauvaises infrastructures, l'instabilité macroéconomique, et la faiblesse de la gouvernance et des marchés. Les conclusions des études économétriques indiquent aussi que les incitations qui affectent l'investissement en général, et l'IDE en particulier, sont beaucoup moins efficaces dans les pays moins développés que dans les pays développés. Sur la base de ces expériences, l'OCDE a conclu qu'un faible taux d'imposition ne peut compenser un environnement par ailleurs peu attirant à l'IDE... bien que les incitations fiscales et les exonérations de droits de douane aient quelques effets positifs sur l'IDE, elles ne peuvent attirer l'IDE dans l'absence d'autres facteurs non liés à la fiscalité. »

⁵¹ Des conventions d'établissement ont été signées avec la Compagnie sucrière de Tchad, la Manufacture des cigarettes du Tchad, la Brasserie du Tchad, la Société de manutention du Tchad, LAFICO-Tchad (investissements immobiliers et industriels), l'Hôtel Kempinski, la Société nouvelle d'étude et de réalisation (grands travaux publics), Toumaï Air Tchad, Wadi Rimé (réserve naturelle), SIMATRAC (assemblage de tracteurs), et l'Hôtel Sabangali.

avantages... sont accordés par décision du Président de la République, sur proposition du Ministre des Finances. » Dans un pays qui reçoit relativement peu d'investissement direct, on comprend l'intervention des plus hautes instances pour toute demande d'agrément. Toutefois, même dans ce contexte, cette pratique nuit à la transparence et à l'émergence d'une fonction publique compétente et désintéressée, et peut créer l'apparence de pratiques relevant de la corruption, même si ce n'est pas le cas, surtout quand il s'agit de concessions et contrats d'exploitation des ressources minérales ou pétrolières, où les enjeux sont majeurs. Cette approche risque aussi de décourager les entreprises habituées à la transparence des procédures, et qui sont issues de pays où tout paiement illégitime est puni sévèrement, ainsi que de privilégier les opérateurs moins scrupuleux.

5.31 Les charges fiscales sont élevées et inégalement réparties entre les opérateurs économiques; les acteurs du secteur formel, surtout les entreprises imposées aux bénéfices réels, les supportent et subissent la concurrence déloyale du secteur informel (voir 4.1). Par ailleurs, le système fiscal impose une multitude de contrôles intempestifs jugés abusifs par les opérateurs économiques (CNPT 2012, p. 34 et suivantes).

5.32 Les problèmes identifiés relatifs à la fiscalité sont :

- Le taux d'imposition est élevé par rapport à la moyenne de la sous-région Afrique centrale;
- La multiplicité des impôts et taxes, dont certains n'existent dans aucun pays de la sous-région ;
- La difficulté d'accès à l'information fiscale; la dernière édition du Code Général des Impôts date de 2006 ;
- Les tracasseries administratives : les contrôles inopinés sont effectués par des certains organismes qui ne seraient pas habilités par la loi ⁵² ;
- Les nouvelles redevances sont régulièrement créés par les ministres⁵³, les sous-préfets, les commandants de brigade et les maires⁵⁴ ;
- Le traitement du contentieux fiscal dessert les entreprises; les montants suivants sont bloqués pendant toute la durée de la procédure : 10% du montant litigieux doit être payé et 90% doit être placé en garantie bancaire et bloquée. Lorsqu'un redressement fiscal est effectué par les services des impôts, le règlement est demandé dès la sortie de l'avis de mise en recouvrement, ce qui peut mettre les sociétés en difficulté.

5.33 Le Tchad est membre de la CEMAC, qui a pour vocation d'être une Union monétaire et une Union économique. L'Union économique se définit par des critères de convergence macroéconomique qui devraient orienter les pays membres dans l'élaboration de leur politique budgétaire et économique⁵⁵. La Convention correspondante dispose que l'Union économique

⁵² Il s'agit notamment de l'Inspection générale des finances, qui a pour mission de veiller à la bonne application des règles financières par les différentes régies et de rendre compte au Ministre des finances qui, au vu des anomalies relevées, est seul habilité à ordonner aux administrations concernées de corriger les erreurs. Mais ce service effectue des contrôles intempestifs dans les entreprises et prend des mesures d'intimidation, la mise sous scellés des locaux, saisir des comptes bancaires et l'exigence de dépôts de garantie démesurés, préalables à toute démarche de contestation (voir CNPT 2012, p. 34).

⁵³ Par exemple, le taux d'imposition des fréquences OTRT et le montant des blocs de numéro OTRT.

⁵⁴ Par exemple, des taxes sur les touristes du BET (individuels et en groupe) sont appliquées depuis le premier novembre 2012 par une note circulaire signée par le Sous-Préfet (50.000 FCFA par groupe de touristes reversés à l'Organe Cantonal de Surveillance des Sites d'OuniangaKebir, de Wadi Doum, de Madadi, de Motroh et de Tokro ; 10 000 FCFA journalier par groupe reversé à l'association des guides de ces mêmes sites), voir CNPT 2013, Recommandation N° 2.

⁵⁵ Voir notamment, DIRECTIVE N° 01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux Lois des finances ; DIRECTIVE N° 07/11-UEAC-028-

harmonise les législations fiscales qui régissent les activités économiques et financières (Convention UEAC 2008, art.12). L'idéal serait que la fiscalité en vigueur en République du Tchad soit conforme aux exigences communautaires, ou au moins similaire à celles des autres pays de la sous-région.

5.34 Réformes proposées : Réduction de la charge fiscale des entreprises du secteur formel, à travers la suppression de certaines taxes et la révision du taux de certains impôts (dans le même sens CNPT 2013).

5.35 Pour éviter le caractère arbitraire et anticoncurrentiel du système actuel d'octroi d'exonérations, un système plus transparent avec des critères mieux définis pourrait être adopté. Au lieu de définir les activités éligibles, la plupart des pays ont adopté des listes d'exceptions : les activités ou filières inéligibles. Cette liste est plus courte et évite le risque d'exclusion d'une entreprise qui pourrait apporter un bénéfice économique ou social mais qui ne figure pas encore sur la liste d'éligibilité. Dans la mesure du possible, les contrats d'exploitation des ressources minérales et pétrolières devraient aussi être soumis à un régime fiscal comparable, avec les taux d'imposition connus publiquement à l'avance et un processus transparent de négociation. Les taux effectifs d'imposition des investisseurs dans le même secteur ou la même filière devraient être similaires, sinon identiques.

Politique de concurrence et des prix

5.36 La politique de la concurrence et des prix est définie au Tchad par La loi n° 30 du 28 décembre 1968 relative aux prix aux interventions économiques et à la répression des infractions économiques. L'interventionnisme économique de l'État est basé sur cette loi qui accorde aux autorités publiques des prérogatives importantes dans le contrôle de la production et la commercialisation des biens et services. Les opérateurs économiques du secteur privé formel subissent la concurrence des entreprises publiques, de certains opérateurs privilégiés et surtout des acteurs du secteur informel.

5.37 Il existe dans la loi plusieurs dispositions spéciales qui permettent d'accorder des faveurs à certains opérateurs en violation du principe de la libre concurrence et des accords régionaux et internationaux signés et ratifiés par le Tchad⁵⁶. Certains opérateurs économiques bénéficient des avantages exorbitants qui faussent les règles du jeu sur le marché.

5.38 La pluralité des interventions administratives dans le domaine du commerce est une réalité qui pourrait remettre en cause la liberté de la concurrence. En effet, outre le MCI naturellement compétent, d'autres ministres interviennent dans le processus de commercialisation des produits sans concertation préalable⁵⁷. Par exemple, en 2013, le Ministre chargé de l'Intérieur a demandé aux autorités administratives d'interdire la vente des céréales en-dehors de la région de production et dans les pays voisins, et les contrôleurs du MCI n'ont été informés que par les paysans au cours des

CM-22 portant révision de la Directive N° 1/99-CEMAC-028-CM-03 portant harmonisation des législations des États membres en matière de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et du Droit d'Accises (DA) ; Directive n° 01/04-UEAC-177-U-CM-12 portant révision de l'Acte n° 3/77-UDEAC-177 instituant l'Impôt Unique sur le Revenu des Personnes Physiques.

⁵⁶ Par exemple, l'article 28 dispose que « par arrêté du Ministre chargé de l'Economie, un commerçant qui s'approvisionne ou est susceptible de s'approvisionner en objets identiques à des prix différents peut être autorisé à pratiquer un prix moyen selon la formule dite de moyenne commerciale tenant compte des quantités et des prix licites de vente. »

⁵⁷ Le MCI peut, par exemple, fixer par arrêté la date d'ouverture des campagnes de commercialisation et interdire la vente à l'exportation ou à la consommation avant une date déterminée des produits de la campagne en cours (article 29 de la loi précitée).

missions effectuées dans lesdites régions. Si l'encadrement de la commercialisation des produits vers les pays voisins peut s'expliquer par le souci de satisfaire prioritairement la demande nationale, on comprend moins bien les fondements d'une telle mesure à l'intérieur du pays. La pluviométrie étant fortement variable au Tchad, ces interdictions de vente pourront faire croître l'insécurité alimentaire dans les régions où les récoltes n'ont pas été bonnes. Pour les agriculteurs qui ne peuvent vendre leur production à la bonne période, il existe un risque de frustration qui peut aboutir à la démotivation. Pour plus de cohérence de l'action gouvernementale, il serait souhaitable que de telles mesures fassent l'objet d'une concertation préalable entre les ministres en charge de l'intérieur, du commerce, de l'économie et de l'agriculture.

5.39 Sur le plan communautaire, ces restrictions portent atteinte à la concurrence et à l'intégration sous-régionale dans un contexte d'interdépendance économique des États. L'application des accords bilatéraux et multilatéraux signés par la République du Tchad, qui énoncent la libre circulation des personnes et des biens, permettrait d'éliminer les restrictions unilatérales à la commercialisation des produits de l'agriculture et de l'élevage.

5.40 Par ailleurs, les exonérations accordées par l'État à certains opérateurs économiques sont parfois méconnues par les services de la douane et des impôts. Les faits relatés par les opérateurs économiques sont parlants à cet égard. Par exemple, pour pallier à la pénurie de sucre, le gouvernement avait autorisé un opérateur économique à importer une quantité importante en diminution des droits de douanes. Lorsque la cargaison est arrivée au Tchad, les services de la douane auraient demandé et obtenu l'annulation immédiate de la décision, et l'opérateur a été reversé au régime de droit commun avec des conséquences désastreuses.

5.41 En principe, les prix des produits et services sont librement déterminés par le marché, suivant la loi de l'offre et de la demande. Cependant, lorsque la conjoncture l'exige, ils sont fixés par voie d'arrêté du Ministre en charge de l'Économie (Loi sur les prix 1968, article 1^{er}). La loi oblige les opérateurs économiques à afficher les prix et sanctionne de peines d'emprisonnement et d'amende toute violation, sans préjudice des saisies et des fermetures de magasins. Plusieurs administrations sont concurremment habilitées à effectuer les contrôles de prix: police, gendarmerie, service des douanes et des contributions directes, service des poids et mesures, service de la répression des fraudes, tout fonctionnaire ou agent de l'État et des collectivités publiques spécialement mandaté à cet effet par le Ministre de l'économie nationale (Loi sur prix 1968, art. 47).

5.42 L'état des lieux de la politique de concurrence et des prix met en évidence les restrictions à l'importation et à l'exportation. Assurer le respect de la réglementation des prix nécessite des effectifs importants, ce qui induit des coûts énormes pour l'État en termes de paiement des salaires. Le système de contrôle des prix comporte des risques d'abus, d'accroissement de la fraude et de la corruption avec la multiplicité des services de contrôle. La loi de 1968 avait été adoptée dans un contexte particulier d'interventionnisme économique, de méfiance et de répression. Elle a été abrogée partiellement par une ordonnance de 1990 qui pose comme principe la liberté des prix. Cependant, les exceptions à ce principe restent nombreuses, et les mesures de blocage ou de contrôle des prix demeurent récurrentes.

5.43 Cette loi n'est plus adaptée aux réalités d'une économie libérale, d'où la nécessité de son remplacement par un nouveau dispositif moderne et adapté à l'environnement économique et social du Tchad. Le projet de loi élaboré à cet effet, qui serait en cours d'adoption, présente des imperfections qu'il conviendrait de corriger avant son adoption par l'Assemblée Nationale. Des

propositions de modifications ont été faites dans le cadre de l'étude précitée (UE 2010, pp. 14 et suivantes).

5.44 Par ailleurs, il existe une relation étroite entre la concurrence et la protection du consommateur. Il est recommandé, pour cette raison, de régler simultanément les deux secteurs pour éviter les redites et les distorsions.

5.45 Réforme proposée. Élaborer un cadre juridique et institutionnel sur la concurrence et la protection du consommateur.

Règlement des litiges commerciaux

5.46 Le Tchad a occupé en 2013 la 167^{ème} position sur le plan du critère de l'exécution des contrats dans le classement effectué par Doing Business, régressant d'un rang par rapport à son classement en 2012 (Banque mondiale 2013). Selon ce rapport, le délai d'obtention d'une décision de justice est de 743 jours, le coût représente 43% de la créance et la procédure comporte 41 étapes. Au Tchad, le règlement des litiges commerciaux relève de la compétence des tribunaux de commerce, et les parties sont également libres de recourir à l'arbitrage.

5.47 Le fonctionnement des tribunaux de commerce. Le système judiciaire de la République du Tchad comprend des tribunaux de commerce dont la compétence matérielle est définie par la loi sur l'organisation judiciaire (Loi 1996, art.40)⁵⁸. Le décret portant organisation et fonctionnement de cette juridiction spéciale a été promulgué en 2007.

5.48 La réglementation actuelle des tribunaux de commerce est inspirée des bonnes pratiques internationales en matière de règlement des litiges commerciaux. Les tribunaux de commerce sont composés d'un Président, d'un ou plusieurs juges au siège, des juges consulaires, d'un greffier en chef, des greffiers, et des secrétaires greffiers : a) Le président et les juges au siège sont des magistrats. Ils sont nommés par décret du Président de la République, après avis conforme du Conseil Supérieur de la Magistrature ; b) Les juges consulaires et leurs suppléants sont des commerçants élus par leurs pairs. Leur élection doit être entérinée par un arrêté du Ministre de la Justice, sur présentation de la liste par la Chambre de Commerce d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat (CCIAMA) du Tchad ; c) le Procureur de la République auprès du tribunal de première instance exerce ses fonctions également auprès des tribunaux de commerce.

5.49 En règle générale, le tribunal de commerce est compétent pour régler les contentieux des affaires régies dans l'espace OHADA par les Actes Uniformes. En cas de litige, le tribunal territorialement compétent est celui du domicile ou de la résidence du défendeur. La procédure qui est déclenchée par une requête adressée au président du tribunal ou une assignation, comporte la phase de conciliation et la phase contentieuse. Les parties sont convoquées à une audience de conciliation qui a pour finalité la recherche d'une solution amiable au litige. En cas de conciliation, un procès-verbal est dressé, et, le cas échéant, le litige est renvoyé en audience publique. Les tribunaux de commerce statuent en premier et dernier ressort lorsque la demande n'excède pas 6 millions FCFA.

⁵⁸ Aux termes de cette disposition, « le Tribunal de Commerce est une juridiction compétente pour juger, en première instance, les affaires relatives aux actes de commerce (achats de marchandises pour revendre, lettre de change, opérations de banque, engagements nés à l'occasion du commerce), aux litiges concernant les sociétés commerciales et surtout aux incidents relatifs à la cessation des paiements (redressement et liquidation judiciaires des entreprises).»

5.50 Mais ces juridictions rencontrent plusieurs difficultés. Premièrement, seulement cinq tribunaux ont été mis en place sur les dix-huit créés. Mais leur nombre limité n'est pas trop gênant, dans la mesure où ils ont été installés dans les plus grandes métropoles économiques d'où émergent la quasi-totalité des litiges en matière commerciale. C'est davantage l'organisation de ces tribunaux qui pose problème. Les affaires sont examinées par un président qui est un magistrat professionnel et par deux juges consulaires qui sont des commerçants élus par leurs pairs. Si la formule de l'échevinage peut s'expliquer par la volonté de faire participer les professionnels (commerçants) au règlement des litiges, il faudrait que ces derniers disposent des moyens et de la formation nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. Tel semble ne pas être le cas : les juges consulaires ne reçoivent aucune formation en droit des affaires, et de plus, ils ne sont pas régulièrement rémunérés (UE 2010, p. 33 et suivantes)⁵⁹. Il arrive donc que ces derniers ne participent pas aux audiences, ce qui paralyse le fonctionnement de la justice.

5.51 En outre, la maîtrise insuffisante du droit OHADA par les juges professionnels les amène à l'écarter purement et simplement au profit du droit tchadien devenu pourtant caduc.

5.52 Enfin, les activités commerciales sont faibles dans certaines régions et les commerçants qui ont pour la plupart un niveau d'instruction relativement bas préfèrent rester dans le secteur informel. Dans ces conditions, il pourrait être difficile de trouver des juges consulaires à même de lire les actes uniformes, de les interpréter et de pouvoir délibérer en toute connaissance de cause.

5.53 En somme, les dysfonctionnements des tribunaux de commerce au Tchad sont dus à plusieurs facteurs :

- L'insuffisante maîtrise du droit OHADA par les acteurs de la justice commerciale : les juges, les juges consulaires et les opérateurs économiques ;
- La difficulté de recrutement et de rémunération des juges consulaires ;
- Le personnel insuffisant et peu qualifié;
- L'insuffisance des équipements;
- La difficulté d'exécution des décisions de justice.

5.54 Au regard de ce qui précède, les résultats obtenus par les tribunaux de commerce du Tchad sont encore mitigés, même si les juridictions commerciales créées dans les autres pays membres de l'OHADA produisent des bilans plutôt satisfaisants. L'exemple le plus récent est celui de la Côte-d'Ivoire.

Encadré 5.3 – Tribunaux de commerce en Côte d'Ivoire

Les Tribunaux de commerce ont été créés en Côte-d'Ivoire par Décision n°01/PR du 11 janvier 2012. Pour concrétiser la volonté de moderniser le système de règlement des litiges commerciaux, le Président de la République a ouvert, par Décret n°2012-628 du 6 juillet 2012, un Tribunal de commerce pilote à Abidjan.

⁵⁹ Les juges consulaires et leurs suppléants sont des commerçants qui n'ont pas toujours une bonne connaissance du droit applicable. En effet, faire juger les commerçants par d'autres commerçants est une option qui suscite quelques réserves. Premièrement, le commerçant juge consulaire qui ne maîtrise que sa spécialité pourrait être en difficulté lorsque le contentieux sur lequel il doit se prononcer ne relève pas de son domaine. Deuxièmement, le droit des affaires est une science éminemment technique, et la maîtrise de ses mécanismes ne serait pas aisée pour les juges professionnels, a fortiori pour les commerçants qui ont, pour la plupart, un niveau d'instruction peu élevé. L'incompétence des juges commerçants donnerait aux juges professionnels une influence déterminante.

Entre le 1er octobre 2012, date d'entrée en fonction et le mois de février 2013, le bilan statistique de ce tribunal se présente de la manière suivante : 731 requêtes dont 692 ont fait l'objet d'une décision ; 142 référés dont 102 ont fait l'objet d'une décision et 11 dossiers radiés ; 153 assignations dont 49 ont fait l'objet d'une décision sur le fond et 5 dossiers radiés ; 12 dossiers de procédures collectives dont 1 a fait l'objet d'une décision.

Les délais de traitement des dossiers donnent satisfaction aux acteurs économiques: Ordonnances sur requête : 48 heures ; Ordonnances de référé : 1 à 7 jours ; Jugements : 7 à 30 jours ; Procès-verbaux de conciliation : immédiatement.

Les inscriptions au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier se sont considérablement accrues: 1400 dépôts des statuts ; 2906 inscriptions de personnes physiques ; 998 inscriptions de personnes morales ; 235 modifications des inscriptions relatives aux personnes physiques ; 440 modifications des inscriptions relatives aux personnes morales.

Un engouement particulier a été relevé au cours du mois de février 2013 pour la création d'entreprise : 197 SARL ; 62 SARLU ; 12 SA ; 1 SAU ; 2 GIE ; 2 SNC ; 2 SCS.

Source : Site web Tribunal commercial Abidjan : <http://tribunalcommerceabidjan.org>

5.55 Le règlement des litiges par voie d'arbitrage. Le dysfonctionnement de la justice étatique est-il compensé par l'existence de mécanismes non juridictionnels de règlement des conflits notamment l'arbitrage ? Le monde des affaires est le domaine de prédilection de la justice conventionnelle, qui permet de combler les lacunes de la justice étatique tout en préservant les intérêts des opérateurs économiques. Il s'agit notamment de l'arbitrage et de la médiation. L'arbitrage consiste pour les parties à confier le règlement de leur litige à des personnes privées appelées arbitres. Les différends étant consubstantiels à la vie des affaires, toute entreprise en conflit avec un partenaire souhaiterait que le litige soit réglé de manière à ce que son droit soit assuré, son image préservée et sa relation d'affaires préservée. L'arbitrage permet de concilier ces différents intérêts, et présente d'autres avantages, notamment la préservation du secret des affaires, la célérité de la procédure, l'indépendance et la neutralité des arbitres.

5.56 L'OHADA, ayant perçu les enjeux de l'arbitrage notamment pour le commerce international, a élaboré un cadre juridique et institutionnel approprié (Acte Uniforme 1999). Le Tchad, pays membre de l'OHADA, bénéficie de cette réglementation, et il ne restait plus qu'à créer les instances arbitrales et à désigner les arbitres compétents, ce qui n'est pas encore fait. Il n'existe pas de centre d'arbitrage au Tchad, et les opérateurs économiques sont obligés de recourir, à des prix prohibitifs, à la Chambre de Commerce International de Paris ou à la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage d'Abidjan. La responsabilité de cette carence institutionnelle est partagée entre l'État et le patronat, qui n'a pas pris d'initiative. Dans tous les pays, les centres d'arbitrage créés au sein des organisations patronales sont davantage sollicités, parce que les opérateurs économiques s'y reconnaissent et les arbitres librement choisis bénéficient d'une présomption d'indépendance et de compétence. L'exemple du Centre d'Arbitrage du Groupement Interpatronal du Cameroun, dont le Conseil National du Patronat Tchad est l'équivalent, est révélateur à cet égard⁶⁰.

5.57 Insuffisances des initiatives en cours. Depuis plusieurs années, le Gouvernement mène, avec l'aide des partenaires au développement, la réflexion sur la mise en œuvre de l'arbitrage en République du Tchad. Un projet de création d'un centre d'arbitrage et de médiation est en cours à la CCIAMA⁶¹. Le rattachement institutionnel du futur centre pourrait être une cause de désaffection

⁶⁰ Pour plus de détails sur le Centre d'Arbitrage du GICAM (en abrégé, CAG), consulter le site http://www.legicam.org/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=45.

⁶¹ A ce sujet, la CCIAMA a organisé un forum sur l'arbitrage en matière commerciale en partenariat avec la Coopération Française le 4 et 5 juillet 2011 à N'Djamena.

des opérateurs économiques. En effet, la CCIAMA pâtit aujourd'hui d'un déficit de légitimité, parce que les élections en vue du renouvellement des instances dirigeantes ne sont pas organisées suivant la périodicité légale⁶². Il s'ensuit que les agences qui lui sont rattachées ne bénéficient que de peu de crédibilité aux yeux d'un nombre important d'opérateurs économiques. En outre, certaines structures placées sous la tutelle de la Chambre ne fonctionnent pas de manière optimale. Il en est ainsi du FODEP, qui était censé être la plateforme de dialogue entre l'État et le secteur privé (voir 4.64 à 4.68). D'où la réflexion en cours sur la création d'un nouveau cadre de dialogue permanent (CNPT 2013, Recommandation n° 41).

5.58 Une nouvelle voie. La création d'un centre d'arbitrage et de médiation au Tchad est une nécessité, compte tenu de la spécificité du contentieux des affaires et des dysfonctionnements des tribunaux de commerce. Il s'agit d'une recommandation récurrente des études réalisées sur le climat des affaires et le secteur privé. Pour des raisons d'efficacité et de crédibilité, il serait souhaitable que le futur centre jouisse d'une relative indépendance vis-à-vis des institutions publiques et qu'il soit proche des opérateurs économiques qui seront ses potentiels justiciables.

5.59 Réformes proposées:

- Le renforcement des capacités humaines et infrastructurelles des tribunaux de commerce ;
- La création d'un centre d'arbitrage et de médiation.

Traitement des entreprises en difficulté

5.60 Le traitement des entreprises en difficultés est régi dans les pays membres de l'OHADA par un acte adopté en 1998 sur les procédures collectives d'apurement du passif (OHADA 1998). Il prévoit trois procédures correspondant chacune à une situation précise: le règlement préventif, le redressement judiciaire et la liquidation des biens. Le règlement préventif est ouvert lorsque l'entreprise est encore solvable, mais le règlement de certaines dettes à l'échéance pourrait la mettre en difficulté. Le débiteur identifie les créanciers redoutés, et le tribunal suspend leur poursuite. Ils ne pourront plus réclamer le paiement à l'échéance initiale, et devront attendre le paiement en vertu de l'échéancier proposé par le débiteur et entériné par le tribunal. Le redressement judiciaire est déclenché lorsque l'entreprise est en état de cessation des paiements mais présente des perspectives réelles de redressement. Le débiteur propose au tribunal un plan de redressement comportant les actions à entreprendre et l'échéancier de paiement de ses créanciers. La liquidation des biens est ouverte lorsque la situation de l'entreprise est irrémédiablement compromise. Dans cette hypothèse, le tribunal réalise l'actif pour apurer le passif de l'entreprise. Les créanciers sont payés suivant le classement opéré par la loi. La procédure collective est conduite par les tribunaux, et, dès leur saisine, les poursuites individuelles des créanciers sont suspendues et même les créanciers munis de sûretés ne sont pas autorisés à les réaliser. Les créanciers doivent produire leur créance et ils sont réunis en une masse représentée par le syndic.

5.61 La philosophie de l'acte uniforme est la protection de l'entreprise pour éviter le dépôt du bilan et si les difficultés sont déjà avérées protéger le patrimoine de l'entreprise afin de tenter son sauvetage ou procéder au paiement équitable de ses créanciers. C'est pourquoi on parle aujourd'hui dans l'espace OHADA du bénéfice de la procédure collective.

⁶²L'article 17 du Décret n° 068/PR/MET/95 portant statut de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat dispose que les membres de la chambre sont élus pour 4 ans.

5.62 L'acte uniforme qui - sur le plan normatif - est reconnu comme satisfaisant, n'est pas convenablement appliqué au Tchad (UE 2010, p.32). Plusieurs entreprises ferment sans avoir porté leurs difficultés à la connaissance des tribunaux. Cette attitude s'expliquerait par le fait que les opérateurs ignorent le rôle que les juges sont appelés à jouer dans le système mis en place par l'OHADA et surtout par la peur des lourdes condamnations judiciaires. De plus, même lorsque le tribunal est saisi, les poursuites individuelles continuent, les biens sont saisis, les paiements sont effectués sans autorisation du tribunal, ce qui compromet le paiement des créanciers et le redressement de l'entreprise. Cette description montre que, malgré l'ouverture de la procédure, « le paiement des créanciers reste le prix de la course » au Tchad contrairement aux dispositions du droit OHADA (CNPT 2013, recommandation n° 10). L'absence de maîtrise des procédures par les tribunaux expliquerait la carence de données statistiques concernant la fermeture d'entreprise. Le rapport Doing Business, dans lequel le Tchad occupe la dernière position selon ce critère, déplore le manque de références pratiques pour apprécier les difficultés rencontrées dans le droit des faillites et pour apprécier concrètement les principaux goulots d'étranglement en matière administrative et procédurale dans la gestion du processus de faillite, ainsi qu'en matière de taux de recouvrement obtenu de l'entreprise en difficulté par le demandeur (Banque mondiale 2013).

5.63 Réformes proposées : Les différents acteurs ne se sont pas suffisamment appropriés le droit OHADA, et les juges ne l'appliquent souvent que par méconnaissance ou volonté délibérée. Il faudra améliorer le traitement des entreprises en difficulté à travers les actions suivantes :

- Sensibiliser les opérateurs économiques et les cadres du MCI sur la législation en vigueur, la protection des entreprises en difficulté par les tribunaux et les voies de recours contre les décisions des juridictions nationales en l'occurrence la saisine de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) ;
- Recycler les juges du tribunal de commerce sur le droit OHADA en général, et particulièrement sur l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif. Des efforts sont déployés avec l'appui des partenaires au développement, notamment dans le cadre du Programme d'Appui à la Justice au Tchad « PRAJUST », mais ils restent encore insuffisants;
- Sensibiliser les magistrats des tribunaux de commerce à l'application scrupuleuse du droit OHADA en République du Tchad;
- Encourager la coopération sous-régionale dans le domaine de l'enseignement supérieur conformément aux directives de la CEMAC (avantages : échange d'expérience avec les autres pays, renforcement des capacités des enseignants locaux);
- Encourager la création des clubs OHADA pour la vulgarisation du droit dans les universités et auprès des praticiens; dans les autres pays-membres les activités de ces clubs sont financées par les partenaires au développement.

Le passage des entreprises informelles à l'économie formelle

5.64 L'économie informelle est devenue un phénomène qui menace les grands équilibres macro-économiques et fausse les prévisions budgétaires des États africains. Elle touche tous les secteurs ayant une forte influence sur les activités commerciales et financières. Le secteur informel regroupe les activités économiques qui se déroulent en marge de la réglementation en vigueur et de ce fait,

ne bénéficient d'aucune protection de l'État⁶³. L'informalité constitue un frein au développement. Elle plafonne la croissance en empêchant la transformation des micro-entreprises en PME. Les entreprises informelles contribuent peu à la fiscalité, elles créent peu d'emplois (celles qu'elles créent sont plutôt mal rémunérées et sans protection sociale) et leur productivité reste faible.

5.65 De plus, le secteur informel renforce la dépendance de l'État vis-à-vis de la fiscalité « de porte » (droits de douane et d'entrée, droits sur les exportations) et entrave la capacité à s'ouvrir sur le plan commercial. La concentration sur le secteur formel qui en résulte a pour effet de réduire le profit après impôts et donc la rentabilité des entreprises (manque d'incitation pour faire des investissements) et, par ricochet, d'encourager l'évasion fiscale.

5.66 Au Tchad, il existe peu de données quantitatives fiables sur les entreprises en général et sur celles qui évoluent dans l'informel en particulier⁶⁴. D'après le PND, « Le secteur des micros, petites et moyennes entreprises, souvent informelles, représente plus de 70% des emplois en milieu urbain au Tchad. Pendant de nombreuses années, les politiques économiques menées au Tchad se sont focalisées sur la promotion des grandes entreprises publiques et des filiales d'entreprises étrangères de substitution aux importations. Très peu d'attention a été accordée aux petites et moyennes entreprises, généralement considérées comme relevant d'un secteur informel jugé responsable du retard de développement économique du pays. » (PND 2013, p. 26).

5.67 La Mairie de N'Djamena aurait identifié près de 23 000 entreprises informelles dans sa zone d'influence; dans les régions les opérateurs privés évolueraient, en grande majorité, dans le secteur informel⁶⁵. La difficulté de disposer de données statistiques fiables est consubstantielle à ce secteur. Néanmoins, il ressort des entretiens et des études disponibles qu'environ 80% des entreprises en activité au Tchad évolueraient dans le secteur informel.

5.68 Selon une étude de l'OCDE, « Les freins à l'intégration dans le secteur formel se classent en plusieurs catégories : i) obstacles réglementaires; ii) obstacles administratifs; iii) droits et charges financières; iv) corruption dans l'administration; v) attitudes socioculturelles; vi) absence des services-clé aux entreprises; et vii) criminalité. Tout montre que les obstacles réglementaires, administratifs et financiers, à quoi s'ajoute la corruption, sont ceux qui ont le plus d'impact sur la décision » (OCDE 2006, p. 31).

5.69 Rester dans le secteur informel est souvent un choix rationnel pour l'entreprise. Selon une étude de la SFI, un important pourcentage des coûts de conformité sont fixes, ce qui implique un poids régressif, qui pèse plus sur les petites entreprises que sur les plus grandes. « Pour les entreprises informelles, rester en-dehors du système formel leur permet d'éviter non seulement les taxes et impôts mais aussi les coûts d'observation » (SFI 2009, p. 4).

5.70 Deux séries d'arguments pourraient expliquer la préférence des opérateurs économiques pour le secteur informel au Tchad: Les avantages de l'économie informelle pour l'opérateur

⁶³ La Direction générale des impôts (DGI) considère qu'une activité est dans le secteur formel lorsqu'elle est soumise à l'impôt général libératoire (IGL), un impôt forfaitaire pour les entreprises ayant un chiffre d'affaires maximum de 1 million FCFA par an. En revanche, pour le secteur privé, l'enregistrement vaut formalisation. La DGI a ainsi recensé environ 10.000 structures informelles qui relèvent de l'IGL.

⁶⁴ Rapport final d'identification du projet d'appui AFD à la petite entreprise et à la toute petite entreprise (Lefèvre, 2012).

⁶⁵ Le nombre d'entreprises immatriculées est respectivement de 108 dans toute la région du Ouadaï (Abéché), 169 dans la région du Logone occidental (Moundou), et de seulement 65 dans le Logone Oriental (Doba).

économique et les contraintes du secteur formel. Les avantages de l'économie informelle sont principalement la facilité d'entrée sur le marché et la limitation des charges. Le caractère informel implique des contraintes administratives réduites, un accès au marché relativement facile.

5.71 A l'opposé, le secteur formel est soumis à des contraintes multiples. D'abord, les démarches administratives sont nombreuses et requièrent des connaissances notamment en comptabilité et en gestion. Il est à noter qu'au Tchad, comme dans la plupart des pays africains, il arrive que les porteurs de projet ne sachent ni lire, ni écrire le français. Ensuite, le poids et l'inadaptation de la fiscalité pour les petits entrepreneurs (voir 5.21 à 5.28). Enfin, la protection juridique et sociale conférée en principe par le système aux opérateurs économiques du secteur formel s'avère dans la pratique quasiment inexistante. Par conséquent, il ne saurait être considéré comme un avantage tangible ni comme une raison de s'intégrer dans le secteur formel.

5.72 De plus, les entreprises du secteur informel qui rejoignent le secteur formel doivent supporter des pénalités de retard relatives aux quatre dernières années (voir CNPT 2013, recommandation n° 19). Ce montant, qui est considéré comme une sanction, peut dissuader l'entreprise de passer dans le formel, surtout lorsqu'aucun avantage tangible n'est lié au changement de statut.

5.73 En règle générale, l'adoption d'un régime fiscal simplifié pour les PME, qui minimise les coûts et les difficultés administratives, peut les inciter à passer au secteur formel où elles peuvent jouir de certains avantages comme un accès amélioré au crédit et le droit de participer aux marchés publics. Selon un rapport du service FIAS du Groupe de la Banque mondiale, « Les meilleures pratiques globales suggèrent que tout régime fiscal spécial pour les petites entreprises devrait leur offrir un coût réduit de conformité ainsi qu'une réduction du taux effectif d'imposition » (R. Stern et P. Barbour 2005, pp. 3-4). Souvent, ces régimes offrent aux petites entreprises le choix de payer le taux normal d'impôt sur le bénéfice (avec le droit, par exemple, au remboursement de la TVA) ou de payer un taux plus bas sur le chiffre d'affaires. Les régimes les plus efficaces comportent un élément d'encadrement et de sensibilisation qui permettent aux petites entreprises d'obtenir des déductions et bénéfices plus importants au fur et à mesure qu'elles deviennent capables d'en bénéficier et de se conformer aux exigences de déclarations plus détaillées.

5.74 Prenant conscience de l'ampleur du secteur informel en Afrique, l'OHADA a créé le statut d'entrepreneur⁶⁶. Il s'agit de l'innovation majeure de la réforme de l'acte uniforme portant sur le droit commercial général (OHADA 2010). Étant donné que les acteurs du secteur informel ne sont pas seulement des commerçants, le législateur OHADA a créé un statut commun qui profiterait à tous les professionnels et permettrait ainsi le contrôle de toutes les activités.

5.75 Le statut d'entrepreneur est destiné à encadrer les opérateurs de l'économie informelle et à les inciter à rejoindre le secteur formel. Les formalités administratives et les contraintes juridiques relatives à ses activités sont allégées: il déclare ses activités et tient une comptabilité simplifiée par rapport aux commerçants. De plus, le législateur a fait de l'entrepreneur un statut transitoire (Soupgui 2013, p.22). Lorsque l'entrepreneur dépasse le seuil fixé au titre du système minimal de trésorerie, il doit changer de statut pour devenir un commerçant, un artisan ou un agriculteur, selon

⁶⁶ L'article 30 alinéa 1^{er} de l'Acte Uniforme le définit comme un entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration prévue dans l'acte uniforme portant sur le droit commercial général, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole.

le cas et se soumettre entièrement à la réglementation en vigueur.

5.76 Le statut d'entrepreneur permet aux acteurs de bénéficier d'un cadre réglementaire assoupli et de mesures incitatives en matières fiscale et sociale définies par les États. Pour tenir compte de la spécificité du secteur productif des États membres de l'OHADA marqué par une forte présence du secteur informel, le Système comptable OHADA prévoit le Système Minimal de Trésorerie (SMT) destiné aux très petites entreprises.

5.77 L'OHADA recommande aux pays membres d'élaborer des mesures incitatives pour encourager les opérateurs économiques du secteur informel à acquérir le statut d'entrepreneur. Cependant, le gouvernement du Tchad n'a pas encore pris des mesures concrètes pour opérationnaliser ce nouveau statut sur le territoire national. Lors des entretiens, les responsables du Guichet Unique ont indiqué que la réflexion était en cours, tout en se montrant plutôt sceptiques vis-à-vis de ce statut qui pourrait, selon eux, renforcer la fraude à la loi. Il serait souhaitable que les pouvoirs publics intègrent cette évolution du droit OHADA en prenant les dispositions nécessaires.

5.78 Réformes proposées : Encourager les acteurs à sortir de l'économie informelle à travers les mesures suivantes :

- Réduire la pression fiscale du secteur formel ;
- Rationaliser les procédures de formalisation en réduisant les coûts, les délais et les étapes ;
- Elaborer une fiscalité appropriée aux très petites entreprises (TPE);
- Supprimer les sanctions liées à la formalisation des entreprises informelles ;
- Créer des mesures incitatives à l'acquisition du statut d'entrepreneur : octroi des crédits par le ministère du microcrédit, exonérations de certaines taxes, etc. ;
- Créer une unité au sein de la Direction Générale des Impôts, spécialisée dans les PME, pour faciliter le paiement des impôts par les PME et réduire les coûts administratifs y associés ;
- Encourager la sous-traitance par un cadre juridique approprié ;
- Renforcer les capacités des porteurs de projets et des opérateurs notamment à travers les associations d'affaires comme la Jeune Chambre Économique du Tchad (JCE), L'Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFCCET) qui compte plus de cinq mille membres, L'Association Tchadienne des Opérateurs du Secteur Agroalimentaire (ATOSA) et La Cellule de Liaison et d'Information des Associations Féminines (CELIAF) qui regroupe environ 15.000 membres réparties dans 673 associations et groupements situés sur tout le territoire.

Conclusion

5.79 L'examen du cycle de vie montre que le chemin à parcourir par les entreprises est semé d'embûches à tous les stades. La procédure de création d'entreprise est longue et coûteuse. Pendant le fonctionnement, les charges fiscales sont lourdes et la proportion très faible des entreprises assujetties subissent la concurrence déloyale d'un secteur informel hypertrophié. Les coûts d'importation des produits sont élevés à cause de la situation géographique du pays, des tracasseries administratives et des taxes diverses, ce qui rend les opérateurs du secteur formel moins compétitifs sur le marché local.

5.80 Le règlement des litiges commerciaux n'est pas optimal à cause des dysfonctionnements des tribunaux de commerce et de l'absence d'un cadre institutionnel pour l'arbitrage. En outre, le

traitement des entreprises en difficulté financière échappe à l'emprise des tribunaux, ce qui compromet le redressement des entreprises et le paiement des créanciers.

Recommandations

5.81 Les propositions de réformes faites au cours du diagnostic du climat des affaires sont résumées dans les lignes suivantes. Elles seront reprises d'une manière plus détaillée dans la matrice des actions du rapport:

- Réduire les délais et les coûts de création d'entreprise;
- Réduire la charge fiscale des entreprises du secteur formel;
- Réviser le cadre juridique de la concurrence et des prix;
- Renforcer les capacités des tribunaux de commerce;
- Créer un centre d'arbitrage et de médiation;
- Réduire les coûts d'importation au Tchad ;
- Appliquer le droit OHADA aux entreprises en difficulté;
- Encourager les acteurs à passer de l'économie informelle au secteur formel.

Marché du travail

5.82 L'analyse du marché de l'emploi au Tchad révèle que le pays dispose d'un fort potentiel en ressources humaines, capable de stimuler la croissance économique et de contribuer à la réduction de la pauvreté. En effet, la croissance démographique observée au cours de ces dernières années conduit à une augmentation des demandeurs d'emploi. La population en âge de travailler, c'est-à-dire celle située dans la tranche d'âge de 15 à 65 ans, représentait en 2010, 5.288.000 personnes, soit 46,2% de la population totale. Chaque année, environ 170.000 jeunes en âge de travailler arrivent sur le marché du travail (PND 2013). Le marché du travail sera examiné à travers les conditions d'embauche et de licenciement, le coût du travail, la compétence des travailleurs, les possibilités d'apprentissage et de formation, la sécurité sociale et les syndicats professionnels.

Conditions d'embauche des travailleurs

5.83 En matière d'embauche, les discriminations liées au sexe et à l'appartenance à un syndicat sont interdites par la loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 portant Code du travail en République du Tchad. L'article 15 de la Convention Collective Générale applicable aux Travailleurs de la République du Tchad fixe la période d'essai à quinze (15) jours pour les travailleurs payés à l'heure, un (1) mois pour les travailleurs payés au mois et trois (3) mois pour les agents de maîtrise, cadres et assimilés. Les postulants à un emploi sont enregistrés à l'Office National de Promotion de l'Emploi (ONAPE) qui leur délivre une carte de chômeur. Les travailleurs sont directement recrutés par les entreprises ou par l'intermédiaire de l'ONAPE ou des cabinets de placement.

5.84 Placement. En principe, l'ONAPE détient le monopole du placement des travailleurs dans les entreprises. Mais il est en concurrence avec les cabinets privés, en dépit de l'absence d'une loi régissant cette activité. Les opérations de placement se sont développées depuis la construction du pipeline Tchad-Cameroun, et les cabinets procèdent de manière différente. Certains se limitent à l'intermédiation, en mettant les demandeurs d'emplois en contact avec les entreprises alors que d'autres négocient avec les entreprises, et recrutent et gèrent directement les travailleurs. Plusieurs entreprises locales et multinationales recourent à leur service pour le recrutement et parfois la gestion d'une partie de leur personnel.

5.85 Les cabinets qui fonctionnent grâce à la tolérance administrative rencontrent des difficultés liées notamment à la méconnaissance de leurs activités par certains services publics comme l'ONAPE, à l'insolvabilité de certaines entreprises qui ferment clandestinement et au harcèlement voire aux menaces de certains demandeurs d'emploi lorsqu'ils ne sont pas retenus après l'entretien d'embauche. Selon l'ONAPE, les travailleurs recrutés se plaignent souvent de leur traitement par les entreprises de placement. Compte tenu de l'intérêt croissant que le marché du travail manifeste pour cette activité d'intermédiation, il est nécessaire de la doter d'une réglementation appropriée pour préserver les intérêts de toutes les parties prenantes.

5.86 Main-d'œuvre étrangère. Le recrutement des travailleurs étrangers est soumis au contrôle de l'État. Ces derniers doivent solliciter et obtenir un permis de travail délivré par l'Office National de Promotion de l'Emploi (ONAPE). Le coût est passé de 500.000 FCFA à 1/12^{ème} du salaire annuel en 2013. Ce changement préoccupe la communauté des travailleurs étrangers, dans un contexte où les cadres supérieurs des entreprises multinationales perçoivent des salaires de plusieurs millions de FCFA par mois⁶⁷. De plus, lorsque l'ONAPE estime que le salaire déclaré est très faible, il fixe un montant forfaitaire supérieur au pourcentage légal de 1/12 du salaire annuel. Il en est ainsi pour les ingénieurs chinois, dont les salaires déclarés seraient parfois inférieurs à la rémunération des travailleurs tchadiens titulaires de diplômes équivalents.

5.87 Le coût élevé du permis contribue au renchérissement du coût du travail, surtout lorsqu'on y ajoute les multiples taxes à des taux aussi élevés qui grèvent les salaires. Dans un pays «en chantier» comme le Tchad, qui ne possède pas encore de main-d'œuvre qualifiée dans plusieurs secteurs d'activités émergents, le coût du permis du travail pourrait constituer un frein à la mobilité des travailleurs. Ceci limitera le partage d'expérience et le transfert des technologies nécessaires pour la maîtrise et l'entretien des ouvrages aujourd'hui réalisés par les partenaires de la République du Tchad. L'augmentation du coût du permis de travail pourrait produire des effets pervers : diminuer les recettes de l'Etat parce que le contournement sera recherché et augmenter les risques de corruption et de tracasseries avec les agents de la police qui seraient habilités à effectuer les contrôles dans tous les lieux publics et même dans les restaurants.

5.88 Le quota de main-d'œuvre étrangère dans les entreprises est limité à 2%. L'État a des difficultés à le faire respecter, d'abord parce que la main-d'œuvre locale n'est pas qualifiée pour certaines spécialités, et surtout à cause de l'opacité des entreprises notamment asiatiques qui mènent des activités à haute intensité de main-d'œuvre.

5.89 Réformes proposées:

- Réformer le code du travail ;
- Réglementer l'activité de placement des travailleurs.

Licenciement des travailleurs

5.90 Le marché du travail au Tchad se caractérise par l'absence de flexibilité. La rupture du contrat de travail n'est pas aisée, quelle que soit sa nature : Contrat à durée déterminée (CDD) ou contrat à durée indéterminée (CDI).

⁶⁷ Pour contourner la mesure, les entreprises auraient tendance à faire venir les cadres sous le statut de consultant. Ce statut les exonèrerait du permis de travail, et leurs honoraires ne feraient l'objet d'aucun prélèvement.

5.91 Plusieurs dispositions du Code du travail ne sont pas conformes aux tendances contemporaines du droit social. En vertu des règles classiques du droit du travail, à l'arrivée du terme, le CDD cesse de produire des effets, sans obligation pour les parties de payer une quelconque indemnité. Au Tchad, le code du travail prévoit, au terme de ce contrat (CDD), le paiement par l'employeur d'une indemnité de fin de contrat égale à 5% du montant des salaires et avantages de toute nature acquis par le travailleur pendant l'exécution du contrat (Code du travail 1996, arti. 141). Son coût financier est important pour l'entreprise lorsque les travailleurs en fin de contrat sont des cadres qui réunissent plusieurs années d'ancienneté.

5.92 Les licenciements pour motif personnel et pour motif économique doivent, sous peine de paiement de lourdes indemnités, obéir à des procédures rigoureuses parfois difficiles à respecter. La faute lourde est difficile à prouver, et les tribunaux auraient, selon les chefs d'entreprises, une propension à la protection des travailleurs parfois en violation de la loi.

5.93 La tendance mondiale est à la limitation des dommages intérêts en cas de licenciement abusif, par souci de conciliation de la protection des intérêts des travailleurs et de ceux des entreprises. A titre d'exemple, le code du travail de la République du Cameroun fixe le plancher à trois mois de salaire et le plafond à un mois de salaire par année de service effectif au sein de l'entreprise. Cette limitation n'est pas prévue par le Tchad, raison pour laquelle on assiste à la condamnation des entreprises au paiement de sommes exorbitantes. La rubrique du Livre Blanc consacrée aux « décisions abusives » est révélatrice à cet égard (CNPT 2012, p. 42 et suivantes). Cette préoccupation serait prise en compte dans le projet de code du travail en attente d'adoption.

5.94 La communauté des affaires s'accorde à reconnaître que toute restriction à la liberté des chefs d'entreprises de licencier réduit leur disposition à embaucher. La préservation des intérêts des travailleurs, notamment par la sauvegarde des emplois, est un objectif légitime de l'État qu'il devrait poursuivre en tenant compte des intérêts des entreprises qui sont des agents économiques ; d'où la nécessité d'une protection raisonnée.

Coût du travail

5.95 Le coût du travail est appréhendé à travers le niveau général des salaires et les autres charges de personnel (impôts et taxes relatifs au salaire, cotisations sociales, assurance, etc.). Le Salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG) est passé de 25.480 FCFA à 60.000 FCFA sur la pression des organisations syndicales, notamment l'Union des syndicats du Tchad (UST). L'augmentation du SMIG s'est répercutée sur tous les niveaux de salaire. Dans les entreprises, tous les travailleurs, même ceux qui ne percevaient pas le SMIG, ont revendiqué une augmentation proportionnelle de leur salaire. La fiscalité du travail est restée inchangée malgré la revalorisation du SMIG. Elle est composée des éléments suivants :

- La taxe d'apprentissage est fixée à 1,2% et la taxe forfaitaire à 7,5% de la masse salariale ;
- Les cotisations salariales et patronales sont passées respectivement de 2 à 3,5% et de 14,5 à 16,5% en 2009. Si ces relèvements ont permis d'optimiser les recettes de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), ils ont augmenté le coût du travail et les charges des sociétés.

5.96 Les montants à payer étant proportionnels au salaire, la conséquence a été l'augmentation des charges fiscales pour les entreprises. Les niveaux de salaire et la fiscalité y afférente entravent la compétitivité des entreprises installées au Tchad. En Afrique centrale, le Tchad dispose de la

deuxième main-d'œuvre la plus onéreuse après le Gabon, ce qui n'est pas favorable à l'investissement, surtout pour un pays enclavé qui n'offre pas suffisamment d'avantages comparatifs par rapport aux autres pays de la sous-région.

Compétence des travailleurs

5.97 Le Tchad fait face au problème crucial de l'adéquation entre la formation et les besoins des entreprises, car les jeunes diplômés n'ont pas souvent les compétences recherchées sur le marché du travail. L'enseignement supérieur produit des diplômés ayant des connaissances théoriques mais qui manquent du savoir-faire adapté aux besoins des PME/PMI. Le système de formation professionnelle et technique n'est pas suffisamment adapté aux professions et métiers qui recrutent, et les centres de formation sont limités par l'insuffisance d'équipements et de personnel d'encadrement qualifié.

5.98 Il y aurait un relâchement du contrôle de l'État sur les formations offertes par les instituts privés d'enseignement supérieur (IPES). Ces instituts délivrent des diplômes, notamment le Brevet de Technicien Supérieur (BTS) et les masters professionnels de manière autonome en l'absence d'examen officiel. En conséquence, certains IPES se contentent de percevoir les frais de scolarité et de délivrer les diplômes sans véritable formation, et, dans les entreprises, la rentabilité ne reflète pas les diplômes présentés. De plus, il ressort des entretiens avec les chefs d'entreprise qu'au-delà de la compétence technique, les travailleurs ont des lacunes qui pourraient s'expliquer par l'inadaptation de l'enseignement général.

5.99 La situation présentée trouverait un début de solution avec la décision du Gouvernement d'organiser chaque année des examens officiels sur l'ensemble du territoire national. Elle serait plus efficace si le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur définissait au préalable les programmes de formation en concertation avec le monde des entreprises et effectuait en cours d'année un contrôle de la qualité des enseignements dispensés dans les établissements privés.

5.100 La minorité des travailleurs compétents qui, pour la plupart, a été formée à l'étranger, est instable parce qu'elle est sollicitée par plusieurs entreprises. Pour pallier à la carence, les sociétés recourent à la main-d'œuvre étrangère, ce qui entraîne des surcoûts et suscite le mécontentement des syndicats. Le système éducatif n'étant pas adapté aux besoins des entreprises, existe-t-il des possibilités d'apprentissage et de formation ?

Possibilités d'apprentissage et de formation

5.101 Plusieurs programmes de formation et d'apprentissage sont développés par les pouvoirs publics, certains avec l'appui des partenaires au développement. On peut citer le Programme d'Appui aux Diplômés sans Expériences (PADE) de l'Office National de Promotion de l'Emploi (ONAPE), l'Initiative Best Business-Plan (BBP) de la Jeune Chambre Économique du Tchad et le projet d'appui au développement des petites et très petites entreprises de l'Agence française de développement (AFD).

5.102 La principale institution publique qui a pour mission la formation professionnelle est le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP). Créé en 1993, le FONAP est un organe technique du dispositif de pilotage de la stratégie Éducation-Formation-Emploi (EFE). Il tire ses ressources de la Taxe d'apprentissage et de formation professionnelle (TAFP) qui est de 1,2% de la masse salariale. Ces ressources sont complétées par une subvention de l'État, dont le montant est

déterminé chaque année par la loi des finances et par des apports de bailleurs de fonds et autres donateurs sous forme d'aides ou de prêts.

5.103 Les activités du FONAP se répartissent en trois volets : le renforcement des capacités du personnel des entreprises assujetties à la TAFP, la formation sur demande des associations des femmes des jeunes et de la société civile, et le financement de l'apprentissage des métiers.

5.104 S'agissant du renforcement de capacités du personnel des entreprises, il ressort des entretiens que les entreprises paient régulièrement la taxe mais qu'en retour, elles sollicitent très peu des formations du FONAP. Cette situation serait due au système d'appui à la formation du FONAP, à l'inadaptation des formations aux besoins des entreprises et à l'impossibilité du FONAP d'offrir des formations de pointe dans des domaines spécifiques.

5.105 En ce qui concerne la formation des associations des femmes, des jeunes et de la société civile, les demandes sont examinées par les instances compétentes et, en cas de réponse favorable, le FONAP met à leur disposition des formateurs recrutés dans les régions où ces associations sont basées. Sur ce plan, des actions de communication permettraient d'atteindre les cibles afin d'accroître le nombre – pour le moment très faible - des associations bénéficiaires de cette opportunité. Ces acteurs étant pour la plupart issus du secteur informel, les associations pourront constituer un relai efficace de sensibilisation à la formalisation avec l'avantage de la formation à recevoir et éventuellement des appuis financier et technique.

5.106 Le dernier volet – le financement de l'apprentissage aux métiers – est également sous-exploité, selon les responsables du FONAP, à cause du problème de la formation des tuteurs, qui est un préalable nécessaire au bon déroulement de l'apprentissage.

5.107 En définitive, l'impact de l'action du FONAP reste très faible compte tenu du nombre croissant de demandeurs d'emploi qui n'ont aucune formation professionnelle. Cette institution peine à réaliser ses objectifs d'appui à l'apprentissage et à la formation professionnelle. Pourtant, l'opérationnalisation de ces volets de son action contribuerait de manière substantielle à la réduction du chômage.

5.108 Réformes proposées. Contrairement à d'autres institutions publiques, le FONAP n'a pas de problème de ressources. Elle serait d'ailleurs en situation de surliquidité, ce qui l'amènerait à faire des placements de fonds. Il est nécessaire de mener une réflexion sur l'orientation de la TAFP et sur les activités du FONAP. Par exemple, la transformation d'une partie de la TAFP en une aide fiscale pour les entreprises offrant des possibilités d'apprentissage inciterait davantage les entreprises à accepter les chercheurs d'emploi qui ont tous besoin d'une expérience professionnelle. Plusieurs solutions sont envisageables : compensation des charges patronales, défiscalisation des charges financières liées à l'apprenti, exonération de charges sociales à l'embauche de l'apprenti ou/et aide financière aux PME et PMI à intégrer l'apprentissage dans leur fonctionnement.

5.109 Le système d'appui à la formation du FONAP aux entreprises mérite d'être allégé pour permettre à la majorité d'en bénéficier. Il serait plus efficace si les entreprises avaient la possibilité de contacter les formateurs agréés, et le FONAP assure une partie des frais de formation. Il pourrait même être envisagé que certaines entreprises puissent dispenser des formations à d'autres. Le FONAP pourrait travailler avec des centres de formation existants (lycées techniques et universités) pour profiter des locaux et des machines existants ainsi que des enseignants déjà présents (voir CNPT 2013, recommandation 23).

Sécurité sociale

5.110 La sécurité sociale des travailleurs est assurée par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale régie par le Code du travail et de la prévoyance sociale de 1966 et par un décret qui détermine son fonctionnement. Les ressources de la CNPS proviennent essentiellement des cotisations salariales et patronales fixées respectivement à 3,5% et 16,5%. La cotisation est obligatoire pour toutes les personnes exerçant une activité salariée et les chefs d'entreprise qui utilisent la main-d'œuvre. Les différentes branches gérées par la Caisse sont : les Prestations familiales et maternité (PFM), les accidents de travail et maladies professionnelles (ATMP) et les Pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès (PVID). L'âge requis pour bénéficier des prestations de vieillesse est de 60 ans et le travailleur doit avoir cotisé pendant au moins 15 ans.

5.111 Les prestations de la CNPS ne donnent pas entièrement satisfaction aux bénéficiaires. Il n'existe pas de liste des maladies professionnelles et les salariés atteints sont parfois obligés de saisir les tribunaux pour être rétablis dans leurs droits (voir CNPT 2013, recommandation 14). Des actions judiciaires sont également intentées contre la CNPS pour retard dans la liquidation et le paiement des prestations et pour le rejet de certains dossiers. Par ailleurs, les services sociaux que doit fournir cette institution ne sont pas toujours disponibles; la CNPS ne dispose pas suffisamment de centres de santé pour les salariés et leurs familles, et ceux qui existent ne sont plus entièrement opérationnels par manque de médicaments et de personnel. De ce fait, les salariés malades n'ont pas facilement accès aux soins dans un hôpital spécialisé en médecine du travail.

5.112 Le système de sécurité sociale connaît d'autres difficultés. Le secteur informel qui englobe près de 80% des entreprises en activité sur le territoire national ne déclare pas la main-d'œuvre et ne paie pas de cotisations, et les travailleurs « au noir » ne bénéficient d'aucune protection. D'où l'efficacité relative du système, et les entraves à l'activité de certaines organisations internationales. Par exemple, il est difficile pour le Bureau International de Travail de contrôler l'application des normes de l'Organisation Internationale du Travail dans l'économie informelle⁶⁸.

5.113 De plus, il y aurait une tendance généralisée à la fraude et à l'incivisme pour la plupart des entreprises enregistrées: sous-évaluation de la main-d'œuvre - tous les travailleurs en activité dans les entreprises ne sont déclarés - et les entreprises ne payent pas régulièrement et spontanément leurs cotisations.

5.114 Réformes proposées. Il est nécessaire de rendre opérationnels les centres de santé et de créer des petites structures de proximité pour les autres arrondissements où la CNPS n'est pas représentée. De même, la mise en place d'un système inclusif qui protégerait les acteurs de l'économie informelle donnerait un sens à la sécurité sociale au Tchad. Nous espérons que ces propositions ont été prises en compte dans le projet de loi portant Code de Sécurité Sociale et le projet de réforme de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale en Caisse Nationale de Sécurité Sociale en cours d'adoption que les experts n'ont pas pu consulter.

Syndicats professionnels

5.115 Les syndicats professionnels sont prévus et règlementés par la Constitution et le Code du

⁶⁸ Il s'agit notamment de l'application des conventions relatives à l'élimination de toute forme de travail forcé, à l'abolition du travail des enfants, à l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et des exigences contemporaines relatives au travail décent.

travail. Le Tchad a ratifié les instruments internationaux, notamment la Convention sur la liberté d'association (OIT 1960) et la Convention sur le droit de négociation collective (OIT 1961). La liberté syndicale est consacrée par la Constitution, et les travailleurs sont libres de l'exercer à l'exception du personnel des forces armées. D'où l'existence d'une pluralité de syndicats très actifs sur l'échiquier national. On peut citer l'Union des Syndicats du Tchad (UST), la Confédération libre des Travailleurs du Tchad (CLTT), Le Syndicat National des Enseignants et Chercheurs du Supérieur (SYNECS), le Syndicat des Enseignants du Tchad (SET), la Confédération Syndicale du Tchad (CST), la Confédération Syndicale des Travailleurs du Tchad (CSTT) et la Confédération Indépendante des Syndicats du Tchad (CIST). Certaines de ces organisations sont affiliées à la Confédération Syndicale Internationale (CSI)⁶⁹.

5.116 Les syndicats d'employeurs et de travailleurs sont présents au sein des conseils d'administration des institutions chargées de la formation professionnelle, de la prévoyance sociale et de l'emploi ainsi qu'au Comité de gestion tripartite du Fonds national d'appui à la formation professionnelle (FONAP). Plus de 90% de la main-d'œuvre du secteur formel est syndiquée. Le code du travail protège les travailleurs contre la discrimination, mais il n'existe pas de mécanisme formel pour le règlement des litiges. Le droit de négociation collective est également reconnu, même si la loi autorise le gouvernement à intervenir dans le processus, dans certaines circonstances. La Constitution reconnaît également le droit de grève, encadré dans le secteur public par une ordonnance de 1994 qui exige le maintien d'un service minimum.

5.117 Réformes proposées. En définitive, l'activisme des syndicats a déclenché des réformes appréciables par les travailleurs, notamment le relèvement du SMIG à 60.000 FCFA. Cependant, des améliorations sont souhaitables sur certains aspects, notamment le dialogue social et l'implication - jugée excessive par les syndicats - des pouvoirs publics dans les affaires syndicales. Par ailleurs, l'application des normes de l'OIT permettrait d'accroître leur efficacité.

Conclusion

5.118 La réglementation du travail dans sa forme actuelle est anachronique. Le Tchad évolue en marge du contexte social mondial dominé par la flexibilité de l'emploi. Dans ce pays, il est facile de recruter mais très difficile de licencier sans courir le risque d'une lourde condamnation judiciaire. D'où la nécessité d'une réforme globale qui prendrait en compte les évolutions récentes en matière sociale et la nécessaire compétitivité de l'économie tchadienne. L'autre défi majeur sera de veiller à la qualité de la formation professionnelle, afin de mettre sur le marché de l'emploi des produits adaptés à la demande des entreprises. Pour ce faire, les programmes de formation doivent être définis en concertation avec le patronat, et les possibilités d'apprentissage et de formation doivent être multipliées. Ce n'est qu'à ce prix que l'important gisement de main-d'œuvre sera résorbé dans les années à venir.

Recommandations

5.119 Réforme du code du travail et du système de la sécurité sociale (les deux projets sont déjà en cours).

⁶⁹ Il s'agit notamment de la Confédération libre des travailleurs du Tchad (CLTT) et de l'Union des syndicats du Tchad (UST).

Ouvrages de référence

ANIE, *Potentialités et Opportunités d'affaires au Tchad*, éd. 2012

CCIAMA, *Rapport sur l'Etat du secteur privé Tchadien et la mise en place d'un forum de Dialogue Etat-secteur privé au Tchad*, 2007

CNPT, Livre blanc, 2012

CNPT, *Propositions de Réformes*, 2013

Doing Business 2013, "Chad: Country Profile", Banque mondiale/SFI, 2013

Programme National de Développement (PND 2013-2015)

SOUFGUI, *Le commerçant et le nouvel entreprenant du droit OHADA : expression d'une confusion ou d'une divergence*, RASJ, 2013

UE, *Audit des textes législatifs et réglementaires et appui à l'élaboration des nouveaux textes au Tchad*, 2010

Textes législatifs et réglementaires

Arrêté interministériel N° 032/PM/PM/MCI/MFB/MJES/2011 fixant les tarifs des formalités de création d'entreprise

Arrêté N° 037/PR/PM/MCI/2010 portant création du Centre de Formalités des Entreprises

Arrêté N° 038/MCI/SG/2010 portant création du Guichet Unique

Décret n° 068/PR/MET/95 portant statut de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat

Décret n° 068/PR/MET/95 portant statut de la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat

Décret n° 51/PR/MTJS/DTMOPS du 9 mars 1970 portant organisation et fonctionnement de la Caisse nationale de Prévoyance Sociale

Décret n°743/PR/PM/MCI/2010 du 16 septembre 2010 portant procédures administratives de création d'entreprise

Loi 94-026 1994-07-23 PR/MET portant création d'une chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture, des mines et d'artisanat

Loi n° 30 du 28 décembre 1968 relative aux prix, aux interventions économiques et à la répression des infractions économiques

Loi n° 7/66 du 4 mars 1966 portant Code du Travail et de la Prévoyance Sociale

Loi n°006/PR/2007 du 03 janvier 2008 portant création de l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations

Loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 portant Code du travail en République du Tchad

Loi N° 006/PR/2008 instituant la Charte des Investissements

Loi n° 004/PR/98 28 mai 1996 portant sur l'organisation Judiciaire

Textes internationaux et communautaires

Acte Uniforme relatif au droit de l'arbitrage du 11 mars 1999

Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif du 10 avril 1998

Convention de l'OIT n° 87 relative à la liberté d'association et la protection du droit syndical

Convention de l'OIT n° 98 relative au droit d'organisation et de négociation collective

Convention du 25 Juin 2008 régissant l'Union Economique de l'Afrique centrale

Directive n° 01/04-UEAC-177-U-CM-12 portant révision de l'Acte n° 3/77-UDEAC-177 instituant l'Impôt Unique sur le Revenu des Personnes Physiques

Directive N° 01/11-UEAC-190-CM-22 relative aux Lois des finances

Directive N° 07/11-UEAC-028-CM-22 portant révision de la Directive N° 1/99-CEMAC-028-CM-03 portant harmonisation des législations des États membres en matière de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et du Droit d'Accises (DA)

Règlement d'arbitrage de la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA) du 11 mars 1999

Sites web

<http://français.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/chad/>

<http://www.legicam.org>

<http://www.notaire-madet.net/index.php/entreprises/227-comment-constituer-une-societe-commerciale>

<http://www.ohada.com/>

<http://www.tribunalcommerceabidjan.org>

6. La politique commerciale : enjeu majeur du développement ⁷⁰

Les options de réforme du Tchad

6.1 La politique commerciale de tout pays a pour but d'identifier les difficultés et opportunités qu'ont des producteurs et entreprises qui participent au commerce extérieur de demeurer ou de devenir compétitifs. Une bonne politique maximise les bénéfices des entreprises et contribue ainsi à la croissance de l'économie. La politique commerciale doit être dynamique et requiert des adaptations périodiques tenant compte des tendances dans le commerce et l'investissement, et des recommandations que font des agences économiques internationales comme l'OMC et ses membres. Le Tchad peut s'approprier des recommandations faites dans le cadre de l'examen périodique de l'OMC – le dernier a eu lieu en juillet 2003 et le précédent en 2007 – et les mettre en oeuvre. Mais cela ne constitue qu'un élément parmi d'autres dont les parties prenantes au Tchad doivent tenir compte dans leur évaluation périodique de la politique commerciale.

6.2 Surtout, il faut que le Tchad tienne compte de sa situation particulière de pays enclavé et de membre du groupe des pays les moins avancés (PMA). Cette condition lui donne beaucoup de flexibilité dans le respect des normes commerciales multilatérales et l'adoption de politiques de promotion des investissements et des exportations. Par exemple, l'Annexe de l'Accord sur les subventions de l'OMC (OMC 1995) permet aux PMA de donner des subventions aux exportations, une exception à la règle générale.

6.3 Au niveau régional, le Tchad est membre de la CEMAC et d'autres organisations d'intégration régionale qui ont pour objectif de créer une zone de libre-échange, dans le cas de la CEMAC par une union douanière. L'appartenance à la CEMAC a eu des bénéfices importants pour le Tchad au moins à quatre niveaux :

- Une gestion monétaire disciplinée ayant une bonne influence sur la politique fiscale et de crédit, étant donné que la CEMAC constitue une union monétaire;
- Une politique tarifaire commune créant un marché interne préférentiel;
- Une pression forte pour améliorer l'efficacité des procédures de passage de biens à la frontière par un code de douane et des règles de transit communs;
- La planification et parfois la mise en oeuvre au niveau régional de certaines infrastructures économiques créant des économies d'échelle et appuyant la modernisation et l'intégration des économies de la région.

6.4 Cependant, ces réformes, sauf l'union monétaire, sont encore inachevées dans la pratique. Surtout, l'appartenance à la CEMAC (et à d'autres groupes régionales comme la CEEAC et la CEN-SAD) n'a pas conduit à un accroissement perceptible des échanges régionaux (voir 6.58, 6.59 et chapitre 2). C'est pourquoi le Tchad doit prêter une attention particulière à faciliter les échanges avec le partenaire commercial actuel le plus important, le Nigéria (en dehors des exportations pétrolières)

⁷⁰ Ce chapitre prend comme point de départ les analyses réalisées par l'OMC en vue de l'Examen de Politique Commerciale de la CEMAC et de ses membres (juillet 2013). Dans ce contexte, l'équipe EDIC interprète les intérêts économiques et commerciaux du Tchad et examine les réformes à entreprendre.

et d'autres pays africains – voisins ou non - n'appartenant pas à la CEMAC, qui représentent des partenaires potentiels intéressants.

6.5 La politique commerciale est au centre du fonctionnement de l'économie du Tchad et touche à beaucoup de politiques sectorielles et transversales. C'est pourquoi ce chapitre doit être lu dans le contexte des autres chapitres qui font partie de ce rapport. La politique commerciale se réfère tant à l'échange de biens que de services (services professionnels au chapitre 12). Elle fait partie intégrante des politiques sectorielles dans les domaines de l'agriculture (chapitre 14), de l'élevage et de la pêche (chapitre 15), du pétrole et des mines (chapitre 16) et du tourisme (chapitre 17). Elle participe aux incitations à la production, à la commercialisation et aux investissements (chapitres 4, 5, 7 et 8). Elle assure un lien entre la production et la propriété intellectuelle.

6.6 Certaines institutions techniques jouent un rôle essentiel pour le commerce extérieur, telles que la douane (chapitre 11), les agences constituant l'infrastructure de qualité (métrologie et standards techniques, chapitre 13), les aéroports, les gares routières et les ports (chapitre 11). L'infrastructure routière facilite le commerce : les voies de désenclavement du pays mais aussi les routes rurales secondaires qui donnent aux producteurs un accès au réseau « structurant » qui encourage le commerce avec les villes et les pays voisins (chapitre 11). Un élément très important de la politique commerciale est la promotion et l'intelligence commerciales (chapitre 8). Et, enfin, il est essentiel que les institutions publiques et privées qui sont responsables de ces différents domaines agissent en commun et soient intégrées dans un réseau dynamique (voir 6.13 et 6.14 et chapitre 3).

Intégration dans l'économie mondiale

6.7 Le défi de la pauvreté demeure entier, car l'amélioration récente de sa situation économique n'a pas encore permis au Tchad de s'intégrer d'une manière significative et équilibrée dans l'économie mondiale. Nonobstant son statut de PMA, ouvrant la porte aux principaux marchés du monde par des préférences tarifaires substantielles (voir 6.35 à 6.41), les exportations se concentrent sur le pétrole et sur un petit groupe de produits agro-pastoraux sans valeur ajoutée significative dans le pays et passant souvent la frontière d'une manière informelle (voir chapitre 2).

6.8 Au niveau global, le Tchad est membre de l'OMC (depuis 1996), du Groupe de la Banque mondiale, de l'ONU et de ses sous-organisations à vocation économique et commerciale (entre autres la CNUCED, le CCI et l'ONUDI) et de l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Au niveau africain, il faut surtout mentionner dans ce contexte l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), la Banque africaine de développement, la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC)⁷¹.

Institutions tchadiennes impliquées

6.9 En ce qui concerne la participation du Tchad aux négociations commerciales internationales, le pays dispose d'une mission permanente auprès des Nations Unies à Genève en Suisse, chargée du suivi des questions examinées à l'OMC, à la CNUCED, au Centre du commerce international, et à

⁷¹ D'autres organisations régionales importantes pour le Tchad sont : l'Union Africaine (UA), l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI), le Nouveau Partenariat Economique pour le Développement en Afrique (NEPAD) maintenant intégré à l'UA, le Comité Inter-État de lutte contre la sécheresse dans le Sahel (CILSS) et le Comité des Etats sahélo-sahariens (CEN-SAD).

l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). La mission du Tchad a joué un rôle capital dans la conduite des négociations sur le coton, dont le pays est l'un des auteurs. Par ailleurs, le Tchad dispose d'une ambassade à Bruxelles, en Belgique, assurant la représentation du pays auprès du Comité des Ambassadeurs des pays ACP, et veillant à l'application des dispositions de l'Accord de Cotonou relatives au financement du développement.

6.10 Les représentations diplomatiques de Genève et de Bruxelles sont soutenues par deux comités nationaux de négociations commerciales, créés par arrêtés du Premier Ministre, et dont le principe de fonctionnement est de constituer des cadres de concertation entre le Ministère du commerce et de l'industrie (MCI), les ministères sectoriels et les partenaires privés :

- Le Comité National de suivi des accords de l'OMC est chargé de formuler et d'harmoniser la position nationale en matière de négociations commerciales multilatérales, conduites dans le cadre de l'OMC. Dans la réalité, ce Comité National n'est pas véritablement opérationnel, depuis sa création en 2002. De ce fait, la représentation et la visibilité du Tchad à l'OMC sont encore très limitées.
- Le Comité National chargé du suivi des négociations de l'Accord de Partenariat Economique (APE) entre l'Afrique centrale et l'Union européenne a plutôt bien fonctionné depuis sa mise en place. Il est composé de deux groupes techniques portant sur les marchandises et sur les services. Il dispose d'un appui financier de l'Etat et de la Délégation de la Commission Européenne, dans le cadre du FED. Le Ministère du Commerce et de l'Industrie, et le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement, FED) représentent le Tchad au sein du Comité Régional de Négociation de l'APE entre l'Afrique centrale et l'Union européenne. L'implication du secteur privé et de la société civile dans les négociations commerciales au Tchad est encore très limitée.

6.11 Le Comité de pilotage du Cadre intégré renforcé (CIR). Le Tchad est membre du CIR depuis 2004, mais l'unité de coordination CIR a seulement commencé à fonctionner en 2010 peu après la nomination de son chef (voir aussi 6.32). Le Comité de pilotage se réunit depuis cette période à peu près deux fois par année. Sa fonction principale a été de se prononcer sur les études et la mise en œuvre de projets présentés au Conseil du CIR à Genève et sur des études faites sur le commerce extérieur et ses institutions. En 2012, le Comité de pilotage a validé une étude sur le renforcement des capacités des institutions du commerce extérieur (Meyer et Ben Naïti 2012), qui est résumée dans le chapitre 3 de ce rapport. Actuellement, le Comité est associé au présent rapport ayant validé la note conceptuelle (octobre 2012), son comité technique ayant été consulté à la fin de la mission des experts de l'EDIC II (avril 2013), et pour la validation du rapport.

6.12 La composition nationale du Comité de pilotage est pratiquement identique à celle des Comités OMC et APE/Union européenne (voir 6.9)⁷². Le Comité est présidé par le secrétaire général du MCI et compte vingt-deux membres nationaux : dix-sept représentent des ministères (dont sept le MCI), trois le secteur privé industriel et commercial, et un l'Union des Syndicats du Tchad. Cependant le représentant des 60 entreprises les plus importantes, le Centre National du Patronat du Tchad (CNPT), a très peu participé aux délibérations des trois Comités⁷³. Contrairement aux deux

⁷² Le Comité OMC comprend deux membres additionnels : L'Association tchadienne des consommateurs et un représentant du parlement national.

⁷³ Le CNPT représente les grandes et moyennes entreprises étrangères et nationales. Les autres membres du secteur privé

autres Comités, le Comité de pilotage inclut les principaux partenaires de coopération au développement.

Création d'un Conseil national du commerce extérieur

6.13 Nous suggérons que la politique commerciale – dans ses dimensions globales, régionales et internes – puisse compter sur un organe de délibération et de conseil de haut niveau, c'est-à-dire ministériel du côté du Gouvernement, et chefs d'associations et chefs d'entreprises du côté des entreprises. Ce Conseil pourrait être fusionné avec le Forum de dialogue Etat-Secteur privé (voir chapitre 4). Les trois Comités mentionnés plus haut pourraient devenir des comités techniques de ce Conseil. Les éléments constituant d'un tel Conseil seraient qu'il :

- Serait présidé par une personnalité centrale du Gouvernement, par exemple le Premier ministre (et en son absence par le Ministre du Commerce et de l'Industrie),
- Verrait sa mission principale dans le développement d'un secteur d'exportation diversifié et d'une politique commerciale qui appuie cette diversification⁷⁴ ;
- Disposerait d'un secrétariat technique fort au MCI et à l'ANIE,
- Bénéficierait d'une représentation appropriée des associations et entreprises au Tchad à capital étranger, mixtes et tchadiens qui exportent directement, assemblent des produits d'exportation ou ont un potentiel d'exportation, ces représentants comptant au moins pour 50% de tous les membres du Conseil⁷⁵,
- Octroierait aux membres du secteur d'entreprises le droit de mettre les sujets de leur choix à l'ordre du jour,
- Serait intégré avec le Forum de dialogue Etat-secteur privé (FODEP) qui, à son tour, devrait être réactivé, comme proposé dans le paragraphe 4.124.

6.14 L'utilité de ce Conseil dépendra, comme toute la politique commerciale, d'une organisation centrale, le MCI qui doit être en mesure de mener une politique beaucoup plus activiste que par le passé et de donner des impulsions aux différentes institutions qui constituent le réseau commerce extérieur et investissement du Tchad. Nous affirmons dans le chapitre 3 que, actuellement, le MCI a une capacité très réduite dans ce domaine et devra être appuyé par des projets de renforcement des capacités de longue haleine. Les trois réformes et projets proposés à ce sujet sont : une réforme du MCI et des unités de commerce extérieur dans les ministères et agences centrales, la création d'un Master en économie internationale par un partenariat interuniversitaire à l'université de N'Djamena et le renforcement des statistiques du commerce extérieur du Tchad (voir chapitre 3).

Stratégie et politique commerciale

6.15 Le Tchad n'a pas élaboré de stratégie ou de politique commerciale. D'une manière générale, l'économie internationale jouait un rôle très limité dans les décisions du Gouvernement jusqu'à la fin

son la Chambre de Commerce (CCIAMA), qui a un double rôle de représentation des producteurs des différents secteurs et des fonctions administratives pour le compte du Gouvernement (voir 4.36)), et l'Association des femmes commerçantes et chefs d'entreprises du Tchad (AFCCET).

⁷⁴ De tels conseils ont joué un rôle important dans des économies émergentes comme par exemple la Corée du Sud.

⁷⁵ Une représentation plus importante des entreprises pourrait être atteinte a) en invitant des associations privées supplémentaires comme par exemple le groupement professionnel de transports routiers tchadien et d'autres associations de services professionnels, b) appuyant les PMI et microentreprises (comprenant en particulier le secteur des métiers) à former des associations performantes et c) invitant comme membres certaines entreprises mixtes comme la raffinerie du pétrole et des entreprises publiques à vocation exportatrice.

de la guerre civile en 2009, sauf pour l'investissement international considérable dans le pétrole. La première EDIC, rédigée en 2004 et avalisée par le gouvernement en novembre 2006, constitue une première impulsion, par sa matrice d'action, vers l'ouverture à l'économie internationale. Plusieurs éléments ont été repris par la deuxième Stratégie de lutte contre la pauvreté (MEPCI 2008), mais sans que les réformes proposées se matérialisent rapidement. Depuis 2009, le Gouvernement a changé d'optique. Il a posé des jalons importants pour la diversification tant par les investissements industriels issus de la coopération avec la Chine et l'Inde que par des projets tchadiens dans le domaine de l'agriculture et de l'infrastructure économique. Cependant, en dehors des investissements pétroliers et du raffinage, la stratégie de diversification et l'association du secteur privé tchadien ou étranger n'est pas encore palpable (voir chapitre 4). De plus, le climat des affaires n'est pas propice à la compétitivité des entreprises, et les services techniques nécessaires pour faciliter un bon accès à des marchés extérieurs n'ont pas encore été mis à niveau.

6.16 En 2013, le Président de la République a exprimé sa volonté de faire du Tchad à l'horizon 2025 «une puissance régionale émergente... portée par des sources de croissance diversifiées et durables, créatrices de valeurs ajoutées et d'emplois, et assurant à chaque tchadien un accès adéquat aux services sociaux de base, à un logement décent et à une offre adéquate de formations» (PND 2003, p. 50). Cette « Vision 2025 », dont la préparation a été lancée et qui est déjà reflétée dans le Programme national de développement 2013 – 2015 (PND 2013), donne une direction nouvelle au développement du secteur privé tchadien et à la diversification des exportations.

Une première stratégie commerciale

6.17 Dans ce contexte, il est essentiel que le Gouvernement du Tchad prépare une stratégie commerciale qui fixe des priorités pour les négociations internationales et les réformes internes en fonction du potentiel d'intensifier et de diversifier les exportations et les investissements ainsi que d'intensifier la substitution des importations. La première tâche sera de bien identifier les intérêts économiques tchadiens sur lesquels la politique commerciale doit s'appuyer. Cette stratégie devra être élaborée dans un dialogue intense avec des représentants des secteurs productifs, les mêmes qui siègeraient dans le nouveau Conseil national du Commerce extérieur (voir 6.12 et 6.13). Nous espérons que l'EDIC II, et en particulier ce chapitre, traceront les premières pistes que la stratégie recommandée pourra suivre.

Régime d'investissement

6.18 Le chapitre 5 et d'autres chapitres de cette étude analysent en détail le climat des affaires et donc le climat d'accueil pour des investissements au Tchad. Le pays possède l'un des climats des affaires les moins attractifs au monde (voir 5.2). Il est évident qu'il faut relativiser l'impact d'un « bon » régime d'investissement dans ce contexte. Les réformes que nous préconisons par rapport au régime d'investissement dans cette section auront uniquement des effets positifs si d'autres composantes plus fondamentales du climat des affaires se sont améliorées substantiellement. La Charte des investissements du Tchad (Tchad 2008) et le Code Général des Impôts règlementent les investissements en-dehors du secteur des mines qui est régi par le Code minier et la Loi sur les hydrocarbures. Depuis 2004, le montant des exonérations, affectant principalement les projets de développement dans les secteurs pétroliers et dans une moindre mesure des projets industriels hors pétrole, a quadruplé pour atteindre 244 milliards FCFA en 2011.

6.19 La dernière révision de la Charte des Investissements date de 2008, et consiste en une

transposition des dispositions communautaires de la CEMAC en la matière. La Charte est applicable aux investissements étrangers, communautaires (CEMAC) et tchadiens dans les secteurs d'activités suivants: transformation ou conditionnement des produits industriels; préparation ou transformation des produits d'origine végétale, animale et piscicole; exploration et recherches géologiques, minières et pétrolières; exploitation des substances minérales, leur transformation et les activités connexes; production et distribution d'eau et d'énergie, et mise en valeur d'autres sources d'énergie; fabrication et montage d'articles ou d'objets de grande consommation; exploitation touristique et hôtelière; industries de bâtiments, des travaux publics et des transports; maintenance des équipements industriels; et technologies de l'information et de la communication. Sa mise en œuvre relève de la Commission nationale des investissements qui a été constituée, mais peu de conventions ont été conclues en invoquant la Charte d'investissement jusqu'à aujourd'hui.

6.20 La Charte offre des garanties, notamment la non-discrimination, la libre circulation, et le libre transfert des revenus aux entreprises nouvellement créées. Son article 20b comprend une clause d'exemption des droits de douane qui intéresse les entreprises de transformation et manufacturières : les droits de douanes prélevés sur les intrants utilisés dans les produits exportés sont remboursés. Une clause similaire d'exemption figure à l'art. 21 pour le paiement de la taxe à la valeur ajoutée (TVA) de 18% du prix d'achat hors TVA. Aucune application de cette clause n'est connue, sûrement parce que les entreprises tchadiennes ont exporté très peu de produits transformés ou manufacturiers jusqu'à maintenant. De plus, l'expérience d'autres pays africains indique que le remboursement de droits de douane et de la TVA est compliqué à gérer et se fait rarement, même si des dispositions légales autorisent de tels paiements. C'est pourquoi il est plus facile pour une entreprise de s'installer dans une zone industrielle hors taxes où elle ne paie pas de droits et taxes, sauf dans le cas où elle vend des produits de la zone industrielle à l'intérieur du pays au lieu de les exporter.

6.21 Une autre base pour des avantages fiscaux de sociétés est l'art.16 et 118 du Code général des impôts du Tchad qui sont analysés au chapitre 5 (voir 5.24). Il s'agit surtout de l'exemption pour cinq ans de l'impôt sur les bénéfices et de l'amortissement accéléré sur la base d'une convention d'établissement entre le MCI et l'entreprise, souvent avalisée par la Présidence. Les critères conditionnant l'octroi de conventions sont considérés par les observateurs comme parfois arbitraires, et les avantages fiscaux paraissent varier entre conventions. De plus, la bonne pratique internationale est de privilégier des avantages fiscaux plus efficaces. Par conséquent, nous recommandons dans le chapitre 5 de ce rapport une réforme du régime des conventions comme partie d'une réforme fiscale plus générale.

6.22 En vertu du code minier et de la loi relative aux hydrocarbures, les titulaires de titres miniers, de contrats pétroliers, les bénéficiaires d'autorisations, ainsi que leurs sous-traitants, peuvent importer sous le régime de l'admission temporaire, les matériaux, équipements et véhicules automobiles destinés à leurs activités de recherche et d'exploitation. S'agissant du secteur minier, les matériaux et produits consommables destinés à ces activités sont également exonérés des droits et taxes douaniers à l'importation. Pour bénéficier de cette exonération, une attestation administrative du ministre chargé des mines ou du pétrole, selon le cas, est requise.

6.23 Les procédures de création d'entreprises au Tchad sont particulièrement onéreuses, comme décrites au chapitre 5. Un Guichet unique intégré à l'ANIE, travaillant étroitement avec le Centre des formalités d'entreprises localisé à la Chambre de Commerce, devrait aider les entreprises à

rassembler rapidement les antécédents et justifications exigées. Entre novembre 2011 et août 2012, l'ANIE a enregistré 1.742 dossiers relatifs à la création d'entreprises. Cependant, l'impact de cette facilitation a été minime jusqu'à maintenant, à savoir que le temps nécessaire pour obtenir les autorisations ne s'est réduit que marginalement. Les raisons de cette situation et les remèdes sont expliqués dans les paragraphes 5.9 à 5.15. : le grand nombre d'autorisations nécessaires et le fait que les administrations qui participent à cette décision ne travaillent pas en réseau électronique. Le groupe d'experts recommande une réforme qui a pour objectif de simplifier substantiellement les conditions de création d'entreprises mais touche aussi au fonctionnement du Guichet unique (voir 4.58 et 5.15).

La promotion des investissements étrangers

6.24 Le Tchad a conclu des accords bilatéraux d'investissement avec 13 pays (au 12 Juin 2012). Cependant, à ce jour, seuls 3 d'entre eux ont été ratifiés : les accords des années 1960 avec l'Allemagne, l'Italie et la Suisse. De plus, en vertu d'un accord bilatéral de réciprocité, les ressortissants français ont accès aux juridictions tchadiennes dans les mêmes conditions que les nationaux. L'Accord de Cotonou contient des dispositions visant à protéger les investissements par des ressortissants de l'Union européenne au Tchad.

Tableau 6.1 – Tchad : Liste des accords bilatéraux d'investissements

| Pays | Signé le | Appliqué |
|--------------|---------------|--------------|
| Allemagne | 11 avril 1967 | 23 nov 1968 |
| Bénin | 18 mai 2001 | |
| Burkina Faso | 18 mai 2001 | |
| Chine | 26 avril 2010 | |
| Egypte | 14 mars 1998 | |
| France | 11 août 1960 | |
| Italie | 11 juin 1969 | 11 juin 1969 |

| Pays | Signé | Appliqué |
|---------|--------------|-------------|
| Liban | 15 juin 2004 | |
| Mali | 18 mai 2001 | |
| Maroc | 4 déc 1997 | |
| Maurice | 18 mai 2001 | |
| Qatar | 22 nov 1999 | |
| Suisse | 21 fév 1967 | 31 oct 1967 |

Source : CNUCED, juin 2012.

6.25 L'objectif principal de ces accords est de protéger les investisseurs des pays d'origine des investisseurs contre les risques de nationalisation directe ou indirecte dans le pays hôte, et de se mettre d'accord sur le type de recours en justice en cas de litige. La pratique qui s'est développée récemment est de conclure des accords plus équilibrés qui tiennent également compte des intérêts du pays hôte de s'assurer que les investissements aient un impact positif sur le développement national et respectent des normes environnementales et sociales. En ce sens, l'investissement extérieur peut devenir un facteur important appuyant les réformes internes en cours. De plus en plus de tels accords sont intégrés dans des accords commerciaux bilatéraux.

6.26 Cette nouvelle génération d'accords peut généralement inclure, en plus des clauses habituelles de protection, les dispositions suivantes : un mécanisme bilatéral de promotion des investissements, y compris l'accès à des fonds de capital-risque du pays investisseur, des exceptions au traitement national d'investisseurs étrangers pour pouvoir maintenir par exemple des politiques de soutien aux PME nationales (y compris par des subventions), de l'assistance technique pour l'évaluation de projets d'investissement, l'engagement des investisseurs de respecter des normes internationales de responsabilité sociale des entreprises, une limitation des obligations du gouvernement d'un PMA en tant que traitement spécial et différencié et une référence aux codes et pratiques d'investissement durable qui existent pour certains secteurs. Le Rapport sur

l'investissement mondial 2012 de la CNUCED (CNUCED 2012) traite comme thème spécial cette évolution dans les accords d'investissement. Dans ce contexte, un passage de la candidature du Tchad au statut de membre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives serait bienvenu (ITIE-Tchad 2013). Cela démontrerait la volonté du Gouvernement du Tchad de s'engager dans une politique transparente d'investissement dans son secteur économique le plus important.

6.27 Le chapitre 4 comprend une description de bonnes pratiques sur le plan de la promotion de l'investissement privé, ainsi qu'une proposition de réforme de la fonction investissement de l'ANIE par un projet de partenariat avec une agence expérimentée (voir 4.112 et matrice d'actions). En outre, l'équipe EDIC II propose la création de zones industrielles et zones économiques, un cadre juridique pour des partenariats publics-privés dans l'infrastructure, l'association de partenaires privés et le transfert ultérieure à eux d'entreprises productives publiques, et la révision du régime d'exceptions pour des investissements ainsi que les critères appliqués dans les conventions d'investissement (ce dernier élément se trouve dans le chapitre 5).

6.28 L'essentiel d'une telle stratégie consisterait à passer d'un financement des investissements par le biais d'emprunts (qui, même à des conditions très favorables comme celles de l'Inde, alourdissent considérablement la dette publique) à un financement par le capital risque, c'est-à-dire par des entrepreneurs – étrangers et tchadiens - qui ont une vision pour leur nouvelle entreprise et prennent la responsabilité pour sa gestion et la perte éventuelle du capital s'ils ne réussissent pas. Une telle stratégie permettrait également de mobiliser des financements de capital-risque publics. Cette forme de capital est facilement accessible si on peut démontrer la viabilité d'un investissement et si l'investissement est géré par un entrepreneur expérimenté qui partage le risque⁷⁶.

6.29 Un plan de négociation d'accords d'investissement « nouvelle génération.» Le Tchad a un intérêt certain de passer des accords avec des partenaires bilatéraux auxquels les investisseurs pourraient s'intéresser au Tchad comme destination de leurs investissements. Cela serait un pas de plus permettant au Tchad de dépasser les jugements négatifs à l'étranger sur le climat des affaires. Il faudrait planifier une stratégie d'engagement avec des pays dont les entreprises pourraient s'intéresser au Tchad. Il s'agit en premier lieu de pays africains dynamiques – issus d'Afrique subsaharienne et d'Afrique du Nord – et des « marchés émergents » comme la Chine, l'Inde, le Brésil et la Turquie. En deuxième priorité viendrait la conclusion d'accords avec certains pays industrialisés.

Participation du Tchad aux accords commerciaux internationaux

Organisation mondiale du commerce

6.30 Le Tchad possède le statut de PMA et est membre de l'OMC depuis sa création. Le pays a été visé par des "arrangements administratifs" relatifs aux sanctions contre les pays ayant maintenu des arriérés de contributions, ce qui a limité pendant un certain temps sa participation aux instances de décision de l'OMC. En 2010, le Tchad a accepté un rééchelonnement du paiement de ses arriérés sur plusieurs années. Il dispose d'une mission permanente à Genève, qui suit notamment les questions examinées à l'OMC, à la CNUCED, à l'OMPI et au CCI. Le Tchad participe aux activités organisées par l'OMC. Entre 2007 et 2012, il a participé à 58 activités (toutes catégories confondues) organisées

⁷⁶ Nous pensons au Fonds de capital-risque pour l'Afrique de la Chine, à la Société financière Internationale (Banque mondiale) et à la Banque de développement des Etats d'Afrique centrale, mais également à un certain nombre d'agences bilatérales européennes dont une seule est présente actuellement au Tchad par le biais d'une participation au capital de la compagnie sucrière SOMDIAA (Proparco).

dans le cadre de l'assistance technique liée au commerce, dont 38 l'étaient par l'OMC. La participation la plus forte a été enregistrée en 2010 (22 activités). Les programmes de formation liés au commerce et les activités relatives à la facilitation du commerce sont les plus suivis (respectivement 13 et 9 participations). Le Tchad fait partie des quatre pays africains à l'origine de l'Initiative sectorielle en faveur du coton. Il n'a été impliqué directement, à titre de plaignant ou de défenseur, dans aucune procédure de règlement de différend commercial. Il s'est constitué comme tierce partie dans le différend "États-Unis – Subventions concernant le coton upland."

6.31 En tant que PMA, le Tchad participe depuis 2004 au programme du Cadre intégré (CI), devenu depuis le Cadre intégré renforcé (CIR). Il a validé sa première étude diagnostique sur l'intégration du commerce (EDIC) en 2005, et l'étude a été publiée le 18 octobre 2006. La matrice d'actions issue de cette étude a été intégrée partiellement dans la stratégie de réduction de la pauvreté 2008 - 2010 (Tchad 2008). Cependant, l'installation tardive, en 2010, de l'unité nationale de mise en œuvre du CIR (UNMO) a retardé le pays dans la mise en œuvre de sa matrice d'actions. Entre 2009 et 2012, le Tchad a bénéficié d'un financement au titre du Guichet II, ce qui lui a permis d'organiser des ateliers, et de financer quelques projets en faveur de la filière du cuir. D'autres projets sont en cours d'élaboration, notamment pour la gomme arabique, les cuirs et peaux, et le renforcement des institutions d'appui au commerce.

6.32 Avec l'OMC, le Tchad remplit peu ses obligations en matière de notifications. A ce jour, 22 notifications sont enregistrées à la base de données intégrée de l'OMC. Aucune notification n'a été adressée à l'OMC en ce qui concerne les statistiques d'importations. Selon les autorités, cette situation s'explique en partie par la complexité de l'exercice des notifications et l'insuffisance des ressources humaines. Des efforts seraient en train d'être réalisés pour mettre en place un mécanisme durable de notifications. Le gouvernement estime qu'une assistance technique serait nécessaire de la part de l'OMC, particulièrement dans les domaines suivants :

- Mise en œuvre des Accords de l'OMC, notamment en matière d'évaluation en douane, ainsi qu'en ce qui concerne le mécanisme des notifications ;
- Mise en place d'un système complet de contrôles sanitaire et phytosanitaire;
- Renforcement du Centre de Référence de l'OMC ;
- Compréhension des bénéfices que le Tchad peut retirer de son statut de PMA (par exemple: « tarifs et contingents zéro ») des accords commerciaux et des diverses négociations commerciales en cours, que ce soit au niveau multilatéral ou au niveau bilatéral.

6.33 Les préférences tarifaires accordées aux PMA par beaucoup de pays industrialisés et pays en développement avancés (voir en bas) sont aujourd'hui le bénéfice potentiel le plus important qui découle de leur traitement spécial et différencié dans le système multilatéral du commerce international. Cependant, surtout depuis 1995, les PMA ont pu obtenir des concessions dans les négociations d'accords multilatéraux qui accordent aux PMA des exceptions, parfois temporaires à beaucoup de disciplines commerciales. Le résultat est un accès préférentiel aux marchés extérieurs pour leurs exportations, la possibilité de verser des subventions à leurs exportateurs, de la flexibilité dans la protection tarifaire par rapport aux importations, des périodes de grâce très longues avant de devoir se soumettre à une nouvelle discipline et l'accès à des marchés meilleur marché, étant donné que les PMA ne sont pas encore obligés de se tenir aux règles de propriété intellectuelle de l'OMC.

6.34 Par ailleurs, le Cadre intégré renforcé et la puissante campagne internationale en faveur

d'un ciblage de l'aide en faveur des institutions et mécanismes du commerce extérieur des PMA et autres économies à bas revenus (aid for trade) ont augmentés considérablement l'accès à des fonds de coopération internationale. Ce mouvement se base sur les revendications antérieures des pays en développement et des PMA ayant pour but d'obtenir un traitement différencié. Les négociateurs et décideurs politiques tchadiens doivent se familiariser avec ces outils spécifiques de politique commerciale. Le document OMC 2013 recueille les dispositions en vigueur de traitement spécial et différencié. Une brève histoire de ces instruments peut être trouvée dans Meyer et Lunenborg 2012.

Préférences accordées au Tchad en tant que PMA

6.35 Des préférences tarifaires unilatérales pour les PMA et les pays en développement existent depuis plus que 30 ans sous le nom de Système général de préférences. Mais une exigence plus radicale a été décidée dans le cadre des objectifs du Millénaire pour le développement par le sommet des Nations Unies en 2000 : accorder aux PMA un accès aux marchés des pays développés en franchise de droits et hors contingentement. L'Union européenne a pris l'initiative en 2001 de concéder de telles préférences à 100% de ces importations des PMA, en-dehors des armes, en vertu d'un programme « Tout sauf les armes ». Cet objectif a été repris par les ministres de la conférence qui initiait les négociations de l'OMC appelées "Le Cycle de Doha", vers la fin de la même année.

6.36 Ce programme permet au Tchad et aux autres PMA d'exporter vers les pays de l'Union européenne, en franchise de droits et hors contingentement, tous les produits à l'exception des armes. Le Tchad n'a pratiquement pas utilisé cette niche. Sa stratégie d'exportation (voir 6.17) devrait inclure un plan d'action agressif d'exportations sur les marchés de l'UE comprenant des objectifs chiffrés à cinq ans.

6.37 Le Tchad est éligible à l'AGOA, un accord commercial préférentiel des États-Unis visant un nombre de pays de l'Afrique sub-saharienne. Un Comité chargé de veiller à l'utilisation des dispositions de cette loi a été mis en place en 2002. Le Tchad bénéficie de l'assistance technique octroyée par les États-Unis dans ce cadre, notamment en matière de conditionnement et de conservation des produits agricoles, et un centre de ressources AGOA a été mis en place. Entre 2006 et 2011, les exportations du Tchad vers les États-Unis sont passées de 1,9 à 3,2 milliards de dollars EU (OMC 2003). L'essentiel de ces exportations était sous le régime AGOA : les parts des exportations en vertu de ce régime dans les exportations totales vers les États-Unis étaient respectivement de 80,4% en 2006, et 93,8% en 2011. La quasi-totalité des exportations du Tchad sous le régime AGOA portent sur le pétrole brut. Le Tchad est éligible à la disposition relative aux tissus en provenance des pays tiers ("Third-Country Fabric provision"), mais ne l'utilise pas dans son commerce avec les États-Unis. Il semble que la production de tee-shirts tchadiens ne remplisse pas les normes de qualité exigées par des intermédiaires américains. Comme dans le cas européen, le Tchad n'a pas mis en œuvre de plan d'utilisation des préférences octroyées par le marché plus important au monde.

6.38 Dans les discussions tenues pendant le Cycle de Doha, les préférences « Tout sauf les armes » de l'Union européenne sont devenues un modèle pour les autres pays industriels et même pour les économies émergentes. Au cours des dernières années, tous les pays industrialisés ont lancé des programmes similaires, en excluant parfois des groupes de produits « critiques », considérés par les producteurs internes comme une concurrence directe ou une substitution à leur production. En plus des pays industrialisés traditionnels, un groupe de pays en développement

avancés a octroyé des préférences aux PMA, mais couvrant en général beaucoup moins de positions tarifaires. Par exemple, la Chine accorde un droit nul pour 60 % des lignes tarifaires depuis 2010. Elle veut élargir ses exceptions progressivement à 97% des lignes tarifaires, sans indiquer de délai. Les autres pays sont : L'Inde, la République de Corée, le Maroc, le Taipei chinois, et la Turquie (OMC 2003, tableau 6 de l'annexe).

6.39 Par ailleurs, dans le cadre de la CEMAC élargie à Sao Tomé-et-Principe et à la République démocratique du Congo, le Tchad participe aux négociations de l'Accord de Partenariat Economique entre les États ACP et l'Union européenne, en remplacement de l'Accord de Cotonou dont le volet commercial a expiré depuis fin 2007. A la différence des accords antérieurs, les APE doivent être compatibles avec les règles de réciprocité de l'OMC. Les préférences tarifaires qui en résulteront sont en train d'être négociées par les pays ACP au sein d'initiatives d'intégration régionale existantes et seront octroyées sur une base réciproque. Une feuille de route, précisant entre autres le calendrier des négociations et les sujets à traiter, a été signée par les deux parties à Bruxelles en juillet 2004. A ce jour, les négociations se poursuivent toujours. Le comité mis en place en 2002 pour assurer le suivi de ces négociations devra être réactivé.

6.40 A notre avis, le Tchad a intérêt que les négociations APE aboutissent. Le droit acquis de l'accès au marché européen en franchise de droits et hors contingentement ne sera pas mis en cause, et la diminution échelonnée sur une longue période des droits à l'importation pour des exportations européennes est dans l'intérêt du Tchad (voir 6.36). Comme l'exemple de l'accord intérimaire avec le Cameroun le montre, l'APE pourrait être une bonne occasion d'accélérer la mise à niveau des normes de qualité (règlements techniques, normes sanitaires et phytosanitaires)⁷⁷. L'intégration du Tchad par rapport aux services pourrait être facilitée. Si un régime d'investissement du nouveau type est inclus dans l'accord, ce régime pourrait devenir la base pour les négociations avec d'autres pays par l'intermédiaire de la CEMAC ou non⁷⁸. Mais surtout, le Tchad pourrait obtenir l'appui technique de l'Union européenne pour renforcer son réseau d'institutions dans le domaine du commerce extérieur et ainsi faire avancer des réformes et projets prioritaires que nous préconisons dans ce rapport.

6.41 Comment mieux tirer parti de l'accès aux marchés préférentiels. Le Tchad devrait entreprendre une étude de marché qui explore les opportunités existantes d'exporter des biens déjà produits et de nouveaux produits (produits transformés, produits proches des produits existants selon l'analyse du chapitre 2) sur des marchés où l'accès est facilité par des préférences tarifaires, normalement de type « en franchise de droits et hors contingentement ». Il faudra examiner également dans le cas des exportations agropastorales : a) l'augmentation de la production locale nécessaire pour éviter des conflits entre la sécurité alimentaire et l'exportation, et b) les standards

⁷⁷ Le Cameroun a signé un APE intérimaire avec l'Union européenne en 2009 mais ne l'a pas encore ratifié. L'accord prévoit l'accès en franchise et sans contingentement de toutes les exportations de biens du Cameroun. Les tarifs d'importations au Cameroun des biens venant des pays de l'Union européenne se réduiront progressivement à zéro en 15 ans par rapport à 80% des lignes d'exportations. L'accord intérimaire couvre aussi plusieurs éléments de coopération concernant des réformes institutionnelles, la mise à niveau des mesures non-tarifaires et surtout des mesures sanitaires et phytosanitaires. Si cet accord était mis en vigueur, il y aurait plusieurs questions ouvertes quant aux conditions d'accès des produits des pays de l'UE aux autres pays CEMAC, y compris le Tchad étant donné que la grande majorité des importations du Tchad passent par le port de Douala et le corridor camerounais.

⁷⁸ Le Tchad aura besoin d'une approbation par le Conseil de la CEMAC pour pouvoir négocier des accords bilatéralement.

de qualité à respecter sur les marchés de destination et les dispositions à prendre pour pouvoir assurer et contrôler les normes de qualité exigées.

Participation du Tchad aux accords régionaux

6.42 Le Tchad est membre des organisations régionales et sous régionales suivantes : Union africaine (et Commission économique africaine), Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD), et CEMAC. Bien que n'ayant pas signé l'Accord relatif au SGPC (Système global de préférences commerciales entre pays en voie de développement) le Tchad, en tant que PMA, bénéficie de préférences commerciales de la part de certains signataires.

Union Africaine

6.43 Le Tchad et tous les pays de la CEMAC sont membres fondateurs de l'Union africaine (UA), successeur de l'Organisation de l'unité africaine (OUA). Lancée lors du Sommet de Durban du 9 juillet 2002, l'UA vise, entre autres, à accélérer l'intégration politique et socio-économique du continent. A cet effet, elle s'appuie sur la Communauté économique africaine (CEA) instituée par le Traité d'Abuja. Créée en 1994, la CEA devrait déboucher sur une union monétaire et économique à l'échelle continentale à l'horizon 2034, l'objectif ultime étant de créer les États-Unis d'Afrique. Le processus d'intégration prévoit tout d'abord la consolidation des principales communautés économiques régionales (CER) dont huit ont été désignées comme piliers de la CEA. La CEMAC en tant qu'entité ne fait pas partie de ces huit piliers mais y est représentée à travers la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC). En Janvier 2012, l'Union Africaine a lancé un plan d'action pour « l'Intensification du Commerce Intra-Africain », devant aboutir à un accord de libre-échange continental en 2017 (Union Africaine 2012).

6.44 Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), adopté en 2001 lors du Sommet de Lusaka (Zambie), est un programme de l'UA qui vise les relations entre l'Afrique et la communauté internationale. Divers activités et projets du NEPAD, bénéficiant du soutien des partenaires au développement, encouragent l'intégration régionale, notamment à travers le développement des infrastructures de transports, de l'énergie, de l'eau et d'assainissement, et les nouvelles technologies de communication et d'information. Le commerce, y compris l'accès aux marchés pour les produits africains, constitue un objectif prioritaire déclaré du NEPAD.

6.45 En juillet 2003, le Comité des Chefs d'État et de gouvernement du NEPAD, organe chargé de sa mise en œuvre, a adopté 27 projets pour la région Afrique centrale. Une coordination régionale a été mise sur pied. Celle-ci a élaboré un plan d'action à court terme reprenant 14 des 27 projets. Le suivi de deux de ces projets est confié à la CEMAC : le programme de facilitation du transport sur les couloirs prioritaires Douala-Bangui et Douala-N'Djamena, et le programme pour la supervision de la sécurité aérienne en Afrique centrale (COSCAP).

6.46 Le programme de facilitation du transport vise à améliorer l'accès de la RCA et du Tchad au port de Douala en rendant plus efficace la chaîne logistique de transport sur les corridors dits prioritaires. Selon un rapport de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, ce projet a enregistré un début d'exécution. Le COSCAP quant à lui a pour but d'améliorer la sécurité des connections aériennes régionales et internationales par le renforcement des capacités de l'administration civile. Un plan d'action 2008-2015 prévoit la mise en place d'une agence régionale de régulation du transport aérien dans l'espace CEEAC. Le chapitre 11 comprend une analyse

détaillée du corridor Tchad-Port de Douala et fait des recommandations sur la manière d'améliorer l'efficacité du transport dans le corridor.

Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC)

6.47 Les pays de la CEMAC sont tous membres de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), une organisation sous régionale créée le 18 octobre 1983. En plus des pays de la CEMAC, la CEEAC englobe le Burundi et la République démocratique du Congo (membres de la Communauté économique des pays des Grands Lacs), l'Angola, et Sao Tomé-et-Principe.

6.48 A sa création, la CEEAC avait pour mission de mettre en place une union douanière à l'issue d'une période de 12 ans, à travers, entre autres, l'élimination des droits de douane et taxes d'effet équivalent entre les États membres; l'abolition des restrictions quantitatives et autres entraves au commerce; la mise en place d'un tarif extérieur commun; et, la suppression des obstacles à la libre circulation des biens, des services et des capitaux, et au droit d'établissement.

6.49 La CEEAC a commencé ses activités en 1985 avant d'entrer dans une phase d'inactivité à partir de 1992, du fait de troubles sociopolitiques et de conflits armés dans la plupart de ses États membres. Lors d'une réunion tenue à Libreville en 1998, les chefs d'État s'étaient engagés à la redynamiser. L'année suivante, quatre champs d'activités prioritaires ont été identifiés: le développement des capacités pour le maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité; le développement d'une intégration physique, économique et monétaire; le développement d'une culture de l'intégration humaine; et, la mise en place d'un mécanisme de financement autonome.

6.50 Comme la CEMAC, la CEEAC dispose d'un régime tarifaire préférentiel, d'un régime de transit, et de règles d'origine propres. Son mécanisme de financement repose également sur un prélèvement sur les importations en provenance de pays tiers. Cette superposition des régimes commerciaux non nécessairement identiques n'est pas de nature à faciliter le commerce dans la région. A titre d'exemple, les critères d'origine pour les pays de la CEEAC sont définis dans un protocole annexé au Traité instituant la CEEAC. Ils diffèrent de ceux de la CEMAC, notamment en ce qui concerne le taux de valeur ajoutée locale pour les produits manufacturés: elle doit représenter au moins 45% du prix sortie-usine, contre 30% pour la CEMAC. En 2007, les Chefs d'États et de Gouvernements de la CEEAC ont reconnu qu'un tel chevauchement était de nature à entraîner des incohérences et une duplication des efforts, notamment financiers. Ils ont invité les deux institutions à mettre en place un comité de pilotage dans le but de définir les actions d'harmonisation des politiques, programmes et instruments d'intégration, dans une perspective de fusion à terme. Le Comité de pilotage a vu le jour en 2010.

Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD)

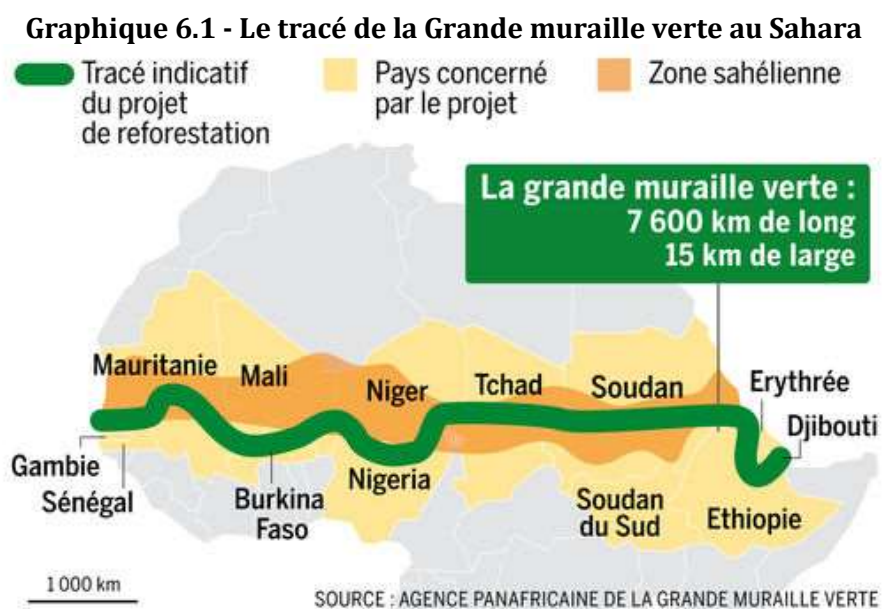
6.51 Le Tchad et la République centrafricaine sont membres de la CEN-SAD, une communauté créée le 4 février 1998 à l'initiative de 6 pays de la région sahélo-saharienne, et qui regroupe à ce jour 28 pays⁷⁹. Comme la CEEAC, la CEN-SAD fait partie des huit piliers de la Communauté économique africaine. Son objectif principal est d'établir une "union économique globale" sur la base d'un plan de développement cohérent avec les plans nationaux. De manière spécifique, la CEN-SAD vise la réalisation des projets communs d'infrastructure dans les domaines du transport et de

⁷⁹ Il s'agit de 11 pays d'Afrique de l'Ouest dont le Nigéria, des pays d'Afrique du Nord sauf l'Algérie, et des pays d'Afrique du Nord-Est sauf l'Éthiopie.

communication, au développement du commerce entre les États membres, et la suppression des obstacles à la libre circulation des biens, des marchandises et des services. En termes de PIB, de population, et de nombre de pays membres, la CEN-SAD est le plus grand projet de communauté économique régionale en Afrique. Cependant, ses progrès en matière d'intégration économique sont faibles, voire inexistants en ce qui concerne le volet commercial. Par contre, tous les membres participent à d'autres communautés économiques régionales comme l'UEMOA, le COMESA, ou la CEEAC, qui sont à un niveau d'intégration relativement plus avancé.

6.52 Conformément à son Traité, la CEN-SAD a créé, en avril 1999, une banque régionale dénommée la Banque sahélo-saharienne pour l'investissement et le commerce (BSIC). Son capital initial de 250 millions d'euros était entièrement souscrit par les États membres. La Libye en est le plus gros actionnaire avec 45% du capital, et le Tchad et la République centrafricaine en détiennent 5% chacun. Elle possède des filiales dans plus d'une dizaine de pays membres (dont le Tchad et la République centrafricaine). La BSIC exerce toutes les activités bancaires, financières et commerciales, y compris celles relatives au financement du commerce extérieur et des projets d'investissement.

6.53 La CEN-SAD est à l'origine de l'Initiative africaine de la grande muraille verte (IAGMV), un projet visant à réaliser une barrière verte de protection contre les effets du changement climatique et de la désertification. Long de plus de 7.000 km et d'une largeur de 15 km, la muraille verte devrait relier, à l'horizon 2020, la côte ouest de l'Afrique (Dakar) à la côte est (Djibouti), en passant par les 11 pays suivants: Sénégal, Mauritanie, Mali, Burkina Faso, Niger, Nigeria, Tchad, Soudan, Erythrée, Éthiopie et Djibouti. La réalisation de la muraille au niveau de chaque pays est confiée à des entités nationales. L'Agence panafricaine de la grande muraille verte basée à N'Djamena a été créée en 2010 pour en coordonner les actions, suivre et évaluer les activités, et mobiliser les ressources.



Source : www.lemonde.fr – 28 Sept 2012

Participation du Tchad aux institutions et aux accords de la CEMAC

6.54 Le Congo, le Gabon, la République centrafricaine et le Tchad ont lancé l'Union douanière

équatoriale en 1959. Le Cameroun s'y est associé en 1962, et en 1964, les cinq pays ont signé à Brazzaville le Traité instituant l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale (UDEAC). L'UDEAC avait notamment pour mission la création d'un marché commun et l'harmonisation des politiques économiques et industrielles de ses membres. La Guinée équatoriale a adhéré à l'UDEAC en 1984. Dès le départ, l'accent était mis sur la promotion du commerce intra-communautaire et la coopération industrielle. Ainsi, les pays adoptèrent des éléments de leur politique commerciale commune, notamment un tarif extérieur commun (TEC), des règles d'origine, et une taxe unique sur les produits d'origine communautaire.

6.55 Dans le souci d'exploiter leur complémentarité dans le secteur industriel, un plan de spécialisation des pays selon des secteurs bien définis a été adopté, et une convention commune sur les investissements a défini les règles de cette coopération industrielle. La mise en place effective de ce dispositif a cependant rencontré de nombreuses difficultés. Les distorsions au TEC sont courantes et les duplications des industries concurrentes se sont multipliées. Avec la faiblesse des infrastructures de transport et de communication, le commerce intra-communautaire est resté à l'état embryonnaire.

6.56 La création de la CEMAC en 1994 vise à donner un nouveau dynamisme à ce processus d'intégration. La CEMAC a démarré effectivement ses activités le 25 juin 1999. Elle a été notifiée à l'OMC le 21 juillet 1999 sous la Clause d'habilitation. Le Traité constitutif de la CEMAC a été révisé en 2008. Pour réaliser ses objectifs, la CEMAC se fonde sur cinq institutions et plusieurs organes. Les institutions comprennent: l'Union économique de l'Afrique centrale (UEAC), l'Union monétaire de l'Afrique centrale (UMAC), le Parlement communautaire, la Cour de justice, et la Cour des comptes. Chacune de ces institutions est régie par des conventions. Les principaux organes de décision de la CEMAC sont: la Conférence des Chefs d'État de la CEMAC, le Conseil des ministres de l'UEAC (Conseil des ministres), le Comité ministériel de l'UMAC (Comité ministériel), la Commission de la CEMAC, la Banque des états de l'Afrique centrale (BEAC), la Banque de développement des états de l'Afrique centrale (BDEAC), et la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC).

L'Union économique de l'Afrique centrale

6.57 L'UEAC, pilier de la CEMAC en matière d'intégration économique, a pour objectifs le renforcement de la compétitivité, la convergence des politiques économiques, la création d'un marché commun, et la coordination des politiques sectorielles nationales. La mise en place du marché commun devrait passer par: l'élimination des droits de douane intérieurs, des restrictions quantitatives à l'entrée et à la sortie des marchandises, des taxes d'effet équivalent et toute autre mesure d'effet équivalent susceptible d'affecter les transactions entre les États membres; l'établissement d'une politique commerciale commune envers les États tiers; l'adoption des règles communes de concurrence applicables aux entreprises et aux aides d'État; la mise en œuvre du principe de liberté de circulation des travailleurs, de liberté d'établissement, de liberté de prestations de services, de liberté d'investissement et de mouvements des capitaux; et, l'harmonisation et reconnaissance mutuelle des normes techniques ainsi que des procédures d'homologation et de certification.

6.58 Initialement, la Communauté entendait réaliser ces objectifs en trois étapes de cinq années chacune, devant aboutir à la mise en place de l'union économique en 2015. Malgré quelques avancées, notamment le lancement de la zone de libre-échange et l'adoption du tarif extérieur commun, le bilan de la première étape dressé en 2005 était plutôt mitigé. Un communiqué publié à

l'issue d'une session ordinaire de la Conférence des Chefs d'État reconnaissait que la construction du marché commun connaissait "de nombreuses distorsions qui entravent le développement des échanges intra-communautaires, tant au niveau des instruments douaniers et fiscaux qu'à celui des régimes tarifaires et non-tarifaires." Face à ces difficultés, ils ont décidé du lancement d'un audit à l'issue duquel a émergé un Programme de réformes institutionnelles (PRI). Le programme a abouti, entre autres, à la révision du traité de la CEMAC ainsi que des conventions régissant ses principales institutions; à la transformation du secrétariat exécutif en commission; ainsi qu'à l'adoption d'un programme régional de développement, le Programme économique régional (PER), présenté dans l'encadré 6.1.

Encadré 6.1 - Le PER, programme économique régional 2009-2025 de la CEMAC

Lancé en 2009, le PER est un plan de développement qui compte tirer des ressources et potentialités de la sous-région pour en faire, à l'horizon 2025, "un espace économique intégré émergent, où règnent la sécurité, la solidarité et la bonne gouvernance au service du développement humain". La Communauté entend réaliser cette vision en trois phases, la première (2010-2015) étant de créer un environnement compétitif afin d'attirer les investissements étrangers. Cinq moteurs de croissance ont été identifiés à cet effet: l'énergie, l'agriculture et l'agro-industrie, l'économie forestière, l'élevage et la pêche, les mines et la métallurgie.

Les activités à mener au cours de cette première phase ont été développées autour de quatre principaux axes: Gouvernance et stabilité macroéconomique, marché commun et facilitation des échanges, infrastructures physiques d'intégration, et infrastructure économique de soutien aux piliers de croissance.

Les besoins de financement pour cette première phase du programme sont estimés à environ 20.000 milliards de FCFA. Plus de la moitié de ce financement (56%) est attendue du secteur privé, 37,5% devraient provenir de ressources concessionnelles, et 6,5% de ressources fiduciaires. Pour mobiliser ce financement, la stratégie envisagée par la CEMAC est, dans un premier temps, de mobiliser les ressources fiduciaires pour réaliser les études et lancer les programmes initiaux. Ceci permettrait d'attirer les capitaux privés dans un second temps. La Taxe communautaire d'intégration apparaît comme la seule source de financement au niveau de la CEMAC; elle n'arrive même pas à couvrir les frais de fonctionnement de la Commission. Cependant, les ressources concessionnelles requises ne pourraient être attendues entièrement des partenaires du développement. Une solution suggérée dans le PER est de créer un fonds alimenté par une redevance de 3 euros/baril sur le pétrole exporté. Ce fonds pourrait intervenir dans le cofinancement des projets ou la prise de participation dans le capital des sociétés.

Source: CEMAC 2009.

La libre circulation de biens et de services à l'intérieur de la CEMAC

6.59 Si le fonctionnement du volet monétaire de l'intégration est effectif, des problèmes subsistent quant à la libre circulation des biens et services. La zone de libre échange est, en principe, lancée depuis 1994 avec l'entrée en vigueur d'un tarif préférentiel à taux zéro sur les échanges intra-communautaires qui était prévu pour 1998. Dans la pratique, il apparaît que des problèmes se posent par rapport à la libre circulation des biens, problèmes qui sont exacerbés par l'absence de libre pratique (c'est-à-dire la libre circulation des marchandises une fois officiellement introduites au sein de la Communauté). Des dispositions communautaires sont en vigueur en matière de commerce de transit mais leur application reste limitée. Le fonctionnement balbutiant de ce système de transit et les projets actuels pour l'améliorer font l'objet du chapitre 11 (voir 11.81 à 11.85).

Relations commerciales entre le Tchad et le Nigéria

6.60 Le Nigéria occupe une place très particulière dans le commerce du Tchad. Les échanges entre les deux pays sont très importants, et le Nigéria constitue probablement le premier débouché

régional en valeur pour les marchandises du Tchad, avant même le Cameroun voisin, dont l'étroit territoire du nord constitue un couloir de transit naturel essentiel, complété par les zones limitrophes du Lac Tchad. Comme ces échanges sont principalement informels, ils restent très difficiles à délimiter et à quantifier. Par ailleurs, il n'existe actuellement aucun accord commercial en vigueur qui puisse procurer à ces échanges l'orientation stratégique et l'encadrement réglementaire nécessaires, ni entre les deux pays ni entre les deux blocs commerciaux auxquels ils appartiennent respectivement (CEMAC et CEDEAO). Les relations commerciales entre le Tchad et le Nigéria constituent donc une grande zone d'ombre, un « no-man's-land » où a tendance à régner la loi du plus fort.

6.61 Un accord commercial bilatéral avait été signé entre les deux pays en 1971. Cet accord a expiré trois ans plus tard, sans avoir véritablement amélioré le commerce entre les deux pays, dont le volume était alors limité. Si une commission conjointe de coopération entre les deux pays a été mise en place afin de stimuler les investissements et le commerce, la plupart de ses recommandations n'ont pas été suivies d'effet. La dernière réunion de cette commission date de février 2000. Le Président Obasanjo s'est rendu au Tchad pour resserrer les liens économiques entre les deux pays, et des efforts sont encore en cours pour raviver les travaux de la commission conjointe. Cependant, d'après une note de source nigérienne, ces efforts n'ont pas donné de résultats concrets pour le moment (Nigéria 2011).

6.62 Parmi les marchandises exportées par le Tchad vers le Nigéria figure surtout le bétail bovin sur pied, un commerce amplement analysé dans les chapitres 2 et 15, qui représente un marché annuel de plus de 250 millions de dollars EU (second produit exporté après le pétrole), avec également la viande et les cuirs et peaux comme sous-produits. Le Nigéria est également un débouché pour le poisson fumé du Tchad, ainsi que pour de nombreuses denrées agricoles produites au Tchad : manioc, arachide, karité, sésame, riz, gomme arabique entre autres. Certains des produits amplement achetés par les intermédiaires nigériens sont en fait principalement destinés à la réexportation : c'est le cas du sésame, de la gomme arabique, des cuirs et peaux. Le « National Bureau of Statistics » du Nigéria fait également état d'importations de kérosène et de gaz naturel liquéfié (butane) en provenance du Tchad. Dans l'autre sens (exportations du Nigéria) un vaste éventail de produits de consommation courante (des installations d'air conditionné et autres appareils électriques aux cosmétiques) transitent par le Cameroun vers le Tchad.

6.63 Les marchandises sont échangées sans contrôle d'origine - beaucoup de biens de consommation courante proviennent en réalité de Chine - et sans contrôle sanitaire ou phytosanitaire, notamment en ce qui concerne le bétail, le poisson et les produits alimentaires tchadiens. Les postes de contrôle aux frontières sont particulièrement désorganisés, les pots-de-vin et les abus de pouvoir sont généralisés, et le résultat de tout ce commerce informel est un immense manque-à-gagner pour les administrations et les finances des deux pays.

6.64 Ainsi que le préconisent les autorités nigériennes elles-mêmes (voir Nigéria 2011), il devient à présent urgent pour les gouvernements respectifs, y compris celui du Cameroun, d'envisager la signature d'un accord commercial de réorganisation des points frontaliers entre les trois pays, impliquant des mesures d'application et de contrôle particulièrement strictes, et permettant également une saisie statistique satisfaisante des flux réels de marchandises. Parmi les mesures concrètes et pertinentes recommandées à court terme par le Ministère du Commerce du Nigéria figurent en particulier :

- L'établissement d'un marché et d'un entrepôt frontaliers à Gamboru Ngala, dans l'état de Borno, afin de réduire le commerce de contrebande.
- L'organisation d'un Forum des affaires bilatéral entre le Nigéria et le Tchad, afin de créer une plateforme de rencontre pour les hommes d'affaires des deux pays, de faire mieux connaître les offres d'exportation respectives, et d'encourager la signature de contrats formels.
- L'encouragement des opportunités d'investissement, dans les deux sens, notamment dans l'agriculture tchadienne (domaine où le Tchad dispose d'un avantage comparatif) et aussi dans les zones franches et autres zones de perfectionnement des exportations au Nigéria.

6.65 Il faut ajouter à cette liste qu'il n'existe pas de facilités de change aux postes de douane nigériens entre le Naira nigérian et le FCFA, ni de possibilités de transferts bancaires. Ces possibilités n'existent pas non plus dans les villes proches des frontières ou, par exemple, le bétail tchadien se vend. La présence de banques qui offrent ses services rendrait le commerce formel vers le Nigéria (et l'inverse aussi) beaucoup plus attractif, comme complément à une baisse des tarifs et autres charges à l'exportation au Tchad (...) et des baisses des droits à l'importation au Nigéria ainsi que le respect par les douanes camerounaises du droit de transit à tarif zéro.

Renforcer et formaliser les liens commerciaux avec le Nigéria

6.66 Le Gouvernement du Tchad devrait prendre l'initiative de resserrer les liens avec le Gouvernement du Nigéria afin de mieux gérer le commerce substantiel entre les deux pays, transitant par le Nord du Nigéria. Il faudrait négocier un accord commercial destiné en premier lieu à réduire le commerce informel entre les deux pays et le remplacer par un transit surveillé par le Cameroun et un passage en douane efficace suivant des procédures coordonnées entre les trois pays (par des postes de douane qui coopèrent à travers la frontière) réduisant ainsi entre autres les risques de santé et d'épidémies en cas de passage de bétail, viande, poisson et produits agricoles. La mise en œuvre de telles mesures convenues entre les trois pays se fonderait sur une consultation avec toutes les parties prenantes impliquées. Le resserrement des liens pourrait se manifester aussi dans des actions de promotion du commerce et des investissements dans les deux sens, par exemple par des forums entre hommes et femmes d'affaires et par des actions de promotion d'investissements directs entre les trois pays.

Mesures commerciales applicables aux importations du Tchad

Procédures douanières

6.67 Le chapitre 11 de ce rapport est consacré au transport et à la facilitation des échanges. Il comprend une section sur les procédures de passage de frontière à appliquer aux marchandises importées. Cela concerne l'enregistrement des biens, l'entrepôt, la déclaration douanière et l'inspection avant expédition ou à destination où le Tchad a un contrat actuellement avec la firme COTECNA. Dans le cadre de la CEMAC, un projet est à l'étude pour connecter les systèmes informatiques des Etats membres afin de faciliter le transport et transit des marchandises à l'intérieur de la zone d'intégration.

Tarifs douaniers appliqués à l'importation

6.68 Le TEC comporte 5 bandes définies comme suit: certains produits culturels et produits liés à l'aviation (taux zéro), biens de première nécessité (5%), matières premières et biens d'équipement (10%), biens intermédiaires et divers (20%), et biens de consommation courante (30%). L'analyse tarifaire du TEC révèle un niveau de protection relativement élevé sur les vêtements (30%), et

certaines produits agricoles (définition OMC): café et thé (28,6%) ; boissons et tabacs (27%) ; fruits, légumes et plante (26,4%). Par contre, le coton et le pétrole se retrouvent à l'autre bout du spectre avec un taux de protection de 10% sur tous les produits. Si l'on utilise la classification CITI (révision 2), l'agriculture demeure le secteur le plus protégé de la CEMAC avec un taux tarifaire moyen de 23,6%. En effet, 67% des produits agricoles sont soumis au taux de 30%. Le secteur des industries extractives est par contre le moins protégé: 90,2% des lignes tarifaires font l'objet d'un taux de 10%.

Tableau 6.2 – Structure du TEC de la CEMAC

| | |
|---|------|
| 1. Moyenne simple des taux NPF appliqués | 18,1 |
| Produits agricoles (définition OMC) | 22,4 |
| Produits non-agricoles (définition OMC) | 17,4 |
| Agriculture, chasse, foresterie et pêche (CITI 1) | 23,6 |
| Industries extractives (CITI 2) | 11,2 |
| Industries manufacturières (CITI 3) | 17,8 |
| 2. Lignes tarifaires en franchise de droits (% de toutes les lignes tarifaires) | 0,6 |
| 3. Moyenne simple des taux (lignes passibles de droits) | 18,2 |
| 4. Droits non <i>ad valorem</i> (% de toutes les lignes tarifaires) | 0,0 |
| 5. Contingents tarifaires (% de toutes les lignes tarifaires) | 0,0 |
| 6. Crêtes tarifaires nationales (% de toutes les lignes tarifaires) a | 0,0 |
| 7. Crêtes tarifaires internationales (% de toutes les lignes tarifaires) b | 48,1 |
| 8. Écart type global des taux appliqués | 9,6 |
| 9. Taux appliqués de "nuisance" (% de toutes les lignes tarifaires) c | 0,0 |

Note : Le tarif 2013 est composé de 5.493 lignes tarifaires (à huit chiffres, selon la nomenclature SH07).

Les taux de droits sont manquants pour 26 lignes tarifaires.

a Les crêtes tarifaires nationales sont les droits dont le taux dépasse le triple de la moyenne simple de l'ensemble des taux appliqués (indicateur 6).

b Les crêtes tarifaires internationales sont les droits supérieurs à 15 %.

c Les droits de nuisance sont ceux dont le taux n'est pas nul mais inférieur ou égal à 2%.

Source: Calculs du Secrétariat de l'OMC, basés sur des données fournies par la CEMAC et l'OMC, base de données de statistiques tarifaires consolidées.

6.69 A quelques exceptions près, le Tchad applique le tarif extérieur commun de la CEMAC. Les exceptions sont généralement introduites (ou supprimées) unilatéralement, à travers les lois de finances annuelles. La taxation du commerce extérieur, y compris la TVA, constitue une part importante des recettes fiscales non pétrolières. Le tarif appliqué par le Tchad en 2012 contient des exceptions au TEC portant sur 45 lignes tarifaires. Sur 26 lignes (soit 58% des exceptions), ces changements sont des hausses par rapport au TEC. Les exceptions n'introduisent pas de nouveaux taux: les produits sont plutôt reclassés dans une autre catégorie tarifaire. Elles ne visent pas non plus un groupe particulier de produits, à part les fibres synthétiques ou artificielles discontinues affectées par plus de la moitié des dérogations (28 lignes tarifaires).

Autres droits perçus par la douane

6.70 Comme dans les autres pays de la CEMAC, le Tchad collecte la taxe communautaire d'intégration (TCI, 1% de la valeur importée), la contribution communautaire d'intégration (CCI, 0,4% de la valeur importée), et le prélèvement OHADA (0,05% du montant des importations en provenance de pays tiers). Par ailleurs, le Tchad prélève une large panoplie d'autres droits et charges à l'importation. Il s'agit de droits suivants :

- Taxe de préférence communautaire (TPC), destinée au financement de la CEDEVIRHA, Commission Economique du Bétail, de la Viande et des ressources Halieutiques qui a son siège à N'Djamena. Bien que les autres membres aient remplacé cette taxe par le TCI, le Tchad le perçoit sur 373 lignes tarifaires relatives aux poissons, viandes, produits laitiers et autres produits animaux;

- Prêcompte, de 4% de la valeur c.a.f. des importations, perçu au titre de l'impôt sur les revenus de personnes physiques ;
- Redevance statistique, de 2% de la valeur c.a.f. des importations, perçue sur toutes les importations, quelle qu'en soit l'origine;
- FIR - Fonds d'intervention rural, prêlevé à des taux variant entre 0,3% et 0,5% sur environ 9% des lignes tarifaires (viandes, poissons, fruits et légumes, laitages, certaines épices, cuirs et peaux) ;
- Taxe ONASA (Office national de sécurité alimentaire), prêlevée au taux de 0,4% de la valeur imposable des importations;
- Une commission d'information de 500 FCFA par voyage, et une commission du réseau de communication et d'assistance en cours de route de 2.000 FCFA par voyage, payables au BGFT sont perçues pour les marchandises en transit par le Cameroun.

6.71 Ces autres droits et taxes augmentent d'une manière significative – de 7% à 10% – la charge fiscale déjà très élevée à cause des tarifs du TEC.

Comment réduire le poids du régime d'importation

6.72 La complexité de ces mesures et le niveau élevé ont provoqué des commentaires critiques de membres de l'OMC pendant l'Examen des Politiques Commerciales des membres de la CEMAC qui a eu lieu en juillet 2013 (OMC 2013b). Beaucoup de membres de l'OMC ont demandé aux pays de la CEMAC de remédier aux insuffisances du tarif extérieur commun, de simplifier leur régime fiscal et de rationaliser et réduire les taux maximaux en vue de promouvoir le commerce et l'investissement, à la fois au niveau régional et vis-à-vis du reste du monde. Cette position a été reprise dans les conclusions du Président de séance (OMC 2003c).

6.73 Un groupe d'experts tchadiens a pris position par rapport à ces critiques et suggestions comme contribution à un plan d'actions de mise en œuvre des recommandations EPC/OMC qui sera établi au niveau de la CEMAC et soumis à ses instances (Experts CEMAC 2013). Les actions proposées dans le domaine du régime d'importation sont les suivantes :

- Supprimer les taxes et redevances ad valorem et les remplacer par des taxes correspondant au coût effectif des services facturés ;
- Renégocier auprès de l'OMC les engagements en matière d'autres droits et taxes (il s'agit de ne pas dépasser les tarifs consolidés à l'OMC) ;
- Demander la mise en œuvre d'un schéma d'harmonisation tarifaire CEMAC-CEEAC ;
- Réexamen du système communautaire de taxation.

6.74 A notre avis, la dernière revendication est la plus importante et correspond à la position des experts EDIC II. Le système actuel avec les cinq niveaux et un niveau moyen de tarifs très élevé ne correspond pas aux intérêts économiques du Tchad, qui, en tant que PMA et pays ayant une économie très peu diversifiée (comparable dans ce sens à la République centrafricaine), doit prendre des positions différentes dans le domaine tarifaire. Nous estimons que le Tchad devrait examiner les critères suivants dans le cadre de la poursuite de cette réforme :

6.75 Combattre le commerce informel : Une grande partie du commerce agro-pastoral et de biens courants de consommation – importations et exportations – passe par des voies informelles : soit les biens ne passent pas par la douane, soit il y a sous-facturation importante. Le Tchad a un intérêt éminent dans un système commercial où une grande majorité des transactions passe par la douane. Ceci pour des raisons de santé (risque d'épidémies), des raisons d'efficacité de la

production (contrôle de qualité des semences, vaccins, fertilisants et pesticides), des risques pour les êtres humains (normes pour les équipements, moteurs, matériaux de construction etc.), des besoins de prévision économique et de planification (connaître la structure du commerce et les volumes et valeur échangés) et l'obtention de revenus fiscaux supplémentaires. Baisser considérablement les tarifs et autres taxes est le meilleur moyen, ensemble avec l'efficacité des procédures douanières, de « formaliser » le commerce extérieur.

6.76 Favoriser la diversification de la production agropastorale. Le Tchad a des opportunités considérables d'augmenter et de diversifier la production et les exportations agropastorales et, dans certains cas, d'exporter des produits transformés de très bonne qualité. Une condition nécessaire est que les intrants à la production, y compris les outils et l'équipement, puissent être importés hors taxe ou avec des tarifs et autres droits très bas. Ceci ne concerne pas uniquement le coton, où des exceptions aux tarifs d'importation usuels sont accordés, mais tous les produits agropastoraux qui ont un potentiel commercial⁸⁰. Un cas très important sont les céréales et les tubercules où une production et commercialisation plus efficaces contribuent à la réduction de la pauvreté et à éviter des crises alimentaires. Si l'exportation se fait dans des marchés très contestés, ce qui pourrait être le cas pour la viande et les cuirs et peaux, par exemple, les tarifs zéro ou très bas à l'importation des intrants peut être un facteur de compétitivité des exportations tchadiennes.

6.77 Protéger les industries naissantes. C'est un domaine où les intérêts du Tchad peuvent différer de ceux des voisins de la CEMAC qui ont des ambitions manufacturières ou ont déjà des industries de transformation de produits agro-pastoraux. La protection se fait par la progressivité des tarifs suivant l'avancement dans la chaîne de production. S'il s'agit d'un produit final – tchadien ou importé d'autres membres de la CEMAC – qui peut effectivement être importé sans tarifs (en cas de production communautaire) et peut couvrir une grande partie de la consommation interne, le coût pour les consommateurs tchadiens n'est pas très élevé. Une règle pratique utilisée dans certains pays est que la couverture doit être entre 80% et 90%. Mais si cette production couvre une partie plus faible de la consommation au Tchad, le prix à payer s'exprime dans un surcoût par exemple de 30% pour les importations qui viennent de l'extérieur de la CEMAC du même produit manufacturé, assumant que le tarif dans ce cas est de 30%. C'est un prix de solidarité intercommunautaire très élevé à payer pour le Tchad dans un tel cas. Le résultat global de cette politique de protection est que le TEC moyen pour des produits manufacturés (17,8%) est six fois celui de l'Union européenne.

6.78 La progressivité des tarifs communautaires est positive, c'est-à-dire ascendante, pour les textiles et l'habillement, le papier et les produits de papier, les produits imprimés et les publications, les produits chimiques, les produits minéraux non-métalliques (industries en aval du pétrole) et des produits du secteur métal, machines et équipement. Dans chaque cas, le Tchad devra analyser si cette progressivité est dans son intérêt. La même question se pose pour des industries naissantes tchadiennes par exemple l'usine de jus de fruits, la fabrique de textiles ou la cimenterie. Y a-t-il de bonnes perspectives que ses industries puissent devenir compétitives sur le marché tchadien et

⁸⁰ Malgré les difficultés dans l'identification de lignes tarifaires correspondants aux intrants pour l'agriculture ou l'élevage, une analyse préliminaire suggère que très peu ou aucun sont importés à un taux zéro. Les tarifs pour les engrais, pesticides, insecticides et les vaccinations vétérinaires sont de 5% ; les graines sont placées dans la bande de 5 ou 10% du TEC ; et les machines et équipements agricoles sont placés dans la bande de 20 ou 30% pour quelques lignes tarifaires.

communautaire (et peut-être à l'extérieur) après une période de protection tarifaire et de subventionnement pour baisser leur prix de vente ? Voir à ce sujet les recommandations du chapitre 4 de ce rapport. Le Tchad a augmenté les tarifs par rapport au TEC pour l'importation de tissus synthétiques. Nous supposons que la raison en est l'usine de textiles à Sarh. Est-ce que le gouvernement a eu en main une étude démontrant que cette protection peut marcher ?

6.79 Une protection erratique ? Pour certaines chaînes de production, le TEC sur le bien intermédiaire est plus bas que le TEC sur la matière première. C'est le cas pour beaucoup de biens alimentaires, des boissons, le tabac, et pour certains biens manufacturés. Le cas du maïs est encore plus compliqué : on décourage l'importation de la farine de maïs (un produit avec très peu de valeur ajoutée) avec un tarif de 30% mais laisse entrer d'autres farines de maïs à un tarif de 10%. Sur des agglomérés de maïs (pellets) qui ont un tout petit plus de valeur ajoutée il faut payer un tarif de 20%. Dans tous ces cas : qui est protégé et pourquoi ?

6.80 Des biens de première nécessité chers dans un pays pauvre. Le TEC moyen appliqué aux produits agricoles est de 22,4%, mais il est de 26,4% pour les fruits, légumes et plantes, et de 28,6% pour le café et thé, ces dernières denrées produites surtout au Cameroun. C'est une protection très forte pour les producteurs agricoles des pays de la CEMAC par rapport à leurs voisins à l'extérieur de la CEMAC. Le Tchad importe 30% à 40 % de ses besoins d'alimentation chaque année (voir 14.18)⁸¹. Est-ce que la production intra-communautaire est suffisante pour couvrir ce déficit ou le Tchad doit-il payer ces importations en partie au prix fort ? Est-ce que ce « monopole » fait monter les prix par rapport au prix du marché international pour ces mêmes biens ? Cette protection forte ne conduit-elle pas simplement à un marché informel qui ignore ces tarifs ? Ne serait-il pas désirable que pour le moins les produits agricoles fassent l'objet d'un accord de libre-échange entre la CEMAC et la CEEAC et peut-être même la CEDEAO ? Cela permettrait de réagir beaucoup mieux à des crises alimentaires, étant donné qu'il y aurait un bon équilibre entre zones déficitaires et zones excédentaires.

6.81 Les importations comme source de revenu fiscal. Traditionnellement, dans beaucoup de pays africains, la douane était une source importante de revenus de l'Etat. Dans des pays où une grande majorité de la population était pauvre et les entreprises restaient dans l'informalité, il était difficile de créer un système d'impôt direct qui ciblait les entreprises modernes et la petite minorité de personnes à revenu moyen ou élevé et une taxe à la valeur ajoutée sur les transactions commerciales. Dans le TEC, plus de la majorité des tarifs sont de 10%, et il n'y a pratiquement pas de biens exempts de tarifs. Donc, le motif fiscal est toujours présent. Pour le Tchad, pays enclavé qui dépend d'un corridor camerounais qui renchérit considérablement les importations, est-il indispensable de suivre cette logique ? Les taxes à l'importation représentent 3,2% des recettes publiques en 2012. Si on additionne la TVA sur les importations, on arrive à 6,4% (OMC Tchad 2013, p. 405). Dans un tel cas, ne faudrait-il mettre en question l'objectif fiscal du régime d'importation ?

6.82 Ample accès à l'informatique. Nous recommandons d'éliminer toutes les taxes à l'importation et à la vente de matériel informatique : des ordinateurs personnels, smartphones,

⁸¹ Il s'agit des importations commerciales et de l'aide alimentaire concernant: blé, riz, maïs, huile végétale, lait en poudre et sucre (voir 14.18).

tablettes et logiciels. Une telle mesure ferait partie d'une réforme qui élargirait l'accès aux technologies internet basé sur la disponibilité de la fibre optique au Tchad (voir 9.81).

6.83 Equilibre des incitations entre secteurs. Enfin, nous aimerions rappeler que les entreprises pétrolières et les industries en aval ont bénéficié et bénéficient encore d'une exemption aux tarifs d'importation pour les matériaux et équipement dont ils ont besoin pour l'exploration et pour l'exploitation. Une exemption similaire pour des industries exportatrices sous la Charte d'investissement n'a pas été utilisée jusqu'à ce jour (voir régime d'investissement 6.18). Il s'agit actuellement de rééquilibrer la structure de production du Tchad et donner une forte impulsion aux autres secteurs productifs. C'est la raison principale pour laquelle il faut réformer le régime d'importation.

Réforme du régime d'importation

6.84 Nous suggérons que le Gouvernement du Tchad donne la priorité à la réforme du régime d'importation comme élément de sa nouvelle politique commerciale (voir 6.17). Les tarifs à l'importation comme les autres droits et taxes doivent être vus comme un élément de la politique de diversification productive et des exportations du pays, ainsi que de la poursuite d'une sécurité alimentaire renforcée. En particulier, il faut que :

- Les producteurs et éleveurs agro-pastoraux puissent compter sur des intrants importés de qualité à des conditions abordables pour donner une impulsion à une production augmentée et plus efficace ;
- Les entreprises agro-industrielles, manufacturières et industrielles puissent s'approvisionner et s'équiper à l'étranger à un coût qui ne les empêchent pas de devenir compétitifs sur le marché local, au sein de la communauté et/ou sur d'autres marchés extérieurs ;
- Les coûts élevés des importations pour les consommateurs tchadiens ne soient pas alourdis plus que nécessaires par la taxation à la frontière, sauf dans le cas des biens de luxe ; en particulier qu'ils aient un accès (comme aussi les entreprises) à des prix abordables à des équipements, matériels et logiciels dans le domaine des techniques de l'information ; et
- Des entreprises naissantes soient protégées par rapport à leurs concurrents étrangers, mais seulement dans des cas où il y a une bonne perspective qu'ils puissent couvrir d'une manière prépondérante les besoins du marché tchadien et/ou devenir concurrentielles sur des marchés communautaires et extérieurs.

6.85 Il faudrait procéder par étape : Dans un premier temps il faudrait décider d'une politique d'exceptions par rapport au TEC qui met en œuvre les vecteurs de réforme décidés. Ensuite, le Tchad s'engagerait dans une renégociation du TEC et d'autres droits et taxes communautaires qui aurait les objectifs suivants :

- Réduire les bandes à quatre (par exemple 0, 5, 10 et une bande de luxe à 20) et réduire d'une manière substantielle le tarif moyen de protection en utilisant beaucoup plus souvent des tarifs 0 et 5 par exemple ;
- Créer une flexibilité dans l'application des bandes en fonction de critères précis établis à l'avance ; ces exceptions doivent être approuvées par les membres de la CEMAC en fonction de leur conformité avec les critères préétablis ;
- Éliminer les progressions erratiques des tarifs dans la chaîne de valeur ;
- Obtenir un traitement spécial et différencié, c'est-à-dire un régime d'exception par rapport aux

bandes et leur utilisation en faveur du Tchad et de la République centrafricaine, en vertu de leur statut de PMA⁸² ;

- Réviser et baisser considérablement les autres droits et taxes ; s'il s'agit d'une redevance pour un service, il faut suivre le principe, ancré dans un accord de l'OMC, que de telles taxes devraient correspondre au coût effectif du service.

Prohibitions et contrôles techniques à l'importation

6.86 Selon les autorités douanières, le Tchad n'applique pas de prohibitions à l'importation, à l'exception de celles prévues dans le cadre de la protection de l'environnement, et de celles découlant de ses engagements internationaux. Aucune restriction quantitative n'est présentement en vigueur. Les régimes des licences d'importation et d'exportation ont été abolis en 1995, sauf pour le soufre et autres explosifs. Une notification a été faite à l'OMC à cet effet.

6.87 L'infrastructure de qualité du Tchad fait l'objet du chapitre 13 de la présente étude, qui comporte un diagnostic détaillé de la situation et des projets du pays, autant dans le domaine des normes et réglementations techniques, que dans celui des aspects sanitaires et phytosanitaires.

Autres mesures à portée commerciale

6.88 Le Tchad ne dispose pas de législation nationale en matière de mesures antidumping, de subventions et de mesures compensatoires. Les mesures de sauvegarde ne sont pas réglementées, et devraient en principe faire l'objet d'une réglementation communautaire.

6.89 L'Office national de sécurité alimentaire maintient, dans le cadre de sa mission, un stock de sécurité d'environ 35.000 tonnes de céréales. Il constitue/reconstitue ce stock à partir des achats locaux, ou des importations. Les opérateurs du secteur pétrolier aval, notamment les raffineries et les distributeurs, sont également tenus de maintenir un stock de produits pétroliers pouvant couvrir au moins 15 jours de leurs demandes intérieures. Enfin, pour des raisons de défense nationale et de sécurité intérieure, l'État maintient un stock de sécurité représentant au moins 30 jours de consommation intérieure.

Droits et taxes intérieurs

6.90 Taxe à la valeur ajoutée. Le Tchad applique le régime communautaire en matière de TVA. Son taux standard de TVA sur les produits et services locaux et importés est de 18%. Font partie des exceptions les engrais, insecticides et pesticides à usage agricole et le petit matériel de pêche vendus⁸³. En plus des exonérations prévues au niveau communautaire, les produits suivants sont exonérés de la TVA au Tchad : les intrants des produits de l'élevage et de la pêche utilisés par les producteurs; les matériels, équipements et services nécessaires à la production et à l'exportation du coton fibre; les matériels, équipements et services nécessaires à la production et à la distribution de l'eau et de l'électricité; les briques cuites fabriquées localement; et les intérêts des crédits immobiliers accordés par les établissements financiers.

⁸² Ce traitement spécial et différencié en fonction du statut de développement fait partie des règles commerciales appliquées au sein de l'OMC. Très souvent, les accords d'intégration régionale entre pays en développement comprennent de telles clauses (par exemple Pacte andin, ASEAN, South Asia Free Trade Agreement).

⁸³ Il n'est pas clair si ces exceptions se rapportent uniquement à la vente locale, tenant compte du caractère informel de ces ventes ou également à la perception de la VAT lors de l'importation.

6.91 Droit d'accise. Il est perçu sur un certain nombre de produits locaux et importés, à des taux de 5%, 10% ou 25%. Ces taux sont dans une fourchette agréée au niveau communautaire. Une modification des produits retenus et des taux correspondants a eu lieu en 2009⁸⁴.

6.92 En 2006, une "redevance antirétroviraux" a été introduite sur les tabacs, certaines boissons et liqueurs, et les cartes téléphoniques. Cette redevance porte aussi bien sur les produits locaux que sur les produits importés. Son taux est de 0,5% de la valeur faciale pour les cartes prépayées téléphoniques, et de 1% de la valeur en douane (ou du prix de vente) des cigarettes, boissons gazeuses, vins, eaux de vie, et liqueurs.

Exemptions TVA pour le développement agropastoral

6.93 De la même manière que les tarifs et taxes à l'importation, des exemptions de VAT devraient faciliter la diversification agropastorale. Ses exceptions sont surtout importantes pour les « filières négligées » et les produits vivriers qui seront la base de la nouvelle croissance agricole. Elles devront permettre, accompagnées d'une série d'autres mesures d'appui, de relever la productivité agricole au Tchad au moins au niveau moyen en Afrique. Un rôle important sera joué par les semences améliorées qui aujourd'hui ne sont pas exemptes de TVA. L'achat se fait souvent sur des marchés informels, et leur prétendue origine n'est pas garantie. Il est important que ses exceptions se fassent à travers le secteur agropastoral et non par le biais du sous-secteur comme jusqu'à maintenant, pour ne pas provoquer d'incitations arbitraires.

Mesures commerciales applicables aux exportations du Tchad

Procédures à l'exportation

6.94 Comme à l'importation, seuls les opérateurs détenant le statut de commerçant importateur/exportateur sont autorisés à exercer des activités d'exportation à des fins commerciales. Ils doivent normalement détenir une carte de commerçant avec la mention "exportateur grossiste".

6.95 La procédure à l'exportation comprend les étapes suivantes:

- Etablissement de l'intention d'exportation auprès du service en charge du commerce extérieur ;
- Déclaration d'exportation: elle ne peut être effectuée que par les commissionnaires en douane agréés. Ils doivent présenter, pour le compte de leurs clients, les documents suivants: l'intention d'exportation, le registre de commerce import-export, la carte professionnelle de commerçant, et l'autorisation d'exercice si le client est un étranger;
- Etablissement du certificat d'origine ou du certificat de circulation CEMAC selon le cas ;
- Etablissement du certificat sanitaire ou du certificat phytosanitaire selon le cas ;
- Contrôle des marchandises: toutes les marchandises déclarées à l'exportation sont inspectées ;
- Paiements des exportations: les transactions liées aux exportations doivent être déclarées au Ministère chargé des finances, et les recettes, rapatriées et converties en FCFA.

6.96 Pour certains produits tels que le bétail, la viande et les denrées animales, des formalités additionnelles sont à remplir. Le bétail sur pied doit être accompagné, lors de son passage frontalier, du passeport pour le bétail et du certificat international pour la transhumance. Les frais de délivrance du passeport sont de 2.500 FCFA par troupeau, auxquels s'ajoute une taxe par tête de bétail établie comme suit: 5.000 FCFA pour les bovins et camélins, 4.000 FCFA pour les équins, 1.000

⁸⁴ Arrêté n°045/MFB/SE/SG/2009 du 4 mars 2009 portant modification des taux du droit d'accise.

FCFA pour les ovins, caprins et asins, et 500 FCFA pour les porcins. L'exportation de viande et de denrées animales est sujette à une taxe aux taux suivants: 50 FCFA/kg de viande, 100 FCFA par cuir de bovin, 50 FCFA par peau d'ovin ou de caprin, et 100 FCFA par peau d'ovin et d'autres espèces. Une redevance de 2.500 FCFA au profit du "Fonds élevage" est perçue en sus.

Taxes affectant les exportations du Tchad

6.97 Taxes à l'exportation. Le Tchad a supprimé, à l'exportation, la taxe du contrôle du conditionnement et la taxe de recherche. La principale taxe collectée à l'exportation est le « droit de sortie ». Il frappe les exportations de bétail sur pied, au taux de 8% des valeurs mercuriales établies par le ministère chargé des finances. Les exportations de bétail et de peaux et cuirs font également l'objet d'un impôt général libératoire (IGL). L'IGL est prélevé sur les exportations de peaux et cuirs au taux de 100 FCFA par kilogramme.

Tableau 6.3 - Valeurs et taxes à l'exportation sur les animaux vivants
(en FCFA par tête de bétail)

| Catégories d'animaux (avec code de la ligne tarifaire) | Valeur mercurielle | Droit de sortie 8% | Impôt Général libératoire (IGL) |
|---|--------------------|--------------------|---------------------------------|
| Chevaux de course (0101.10.10) | 366.000 | 29.280 | 1.500 |
| Autres chevaux (1001.10.10) | 219.600 | 17.568 | 1.500 |
| Chameaux (0106.90.10) | 219.600 | 17.568 | 1.500 |
| Bœufs (0102.90.10) | 183.000 | 14.640 | 1.500 |
| Moutons (0104.10.00) | 54.900 | 4.392 | 150 |
| Boucs (0104.20.00) | 36.600 | 2.928 | 150 |
| Anes (0101.90.00) | 36.600 | 2.928 | 100 |
| Porcs (0103.10.00) | 29.280 | 2.342 | 150 |

Source : Arrêté 037/MFB/SE/SG/DGDDI/2011 du 1^{er} mars 2011.

6.98 Le droit de sortie est réduit à 2% pour les produits suivants: sésame, gomme arabique, coton, natron, peaux, tourteaux, viande, poisson, piment, datte, haricot, huile d'arachide, huile de coton, soja. Pour les produits pétroliers, le droit de sortie est de 2,5%: 1% au titre de la convention de 1998, et 1,5% au titre de la convention de 2004.

6.99 Autres taxes affectant les exportations :

- Redevance statistique à l'exportation, prélevée au taux de 2% de la valeur f.a.b. des exportations quelle qu'en soit la destination. Applicable aussi aux exportations du pétrole;
- Taxe préférentielle communautaire, perçue au taux de 0,4% sur les exportations de produits animaux ;
- Droit FIR (Fond d'Intervention Rural) sur les produits exportés. Le nombre de lignes tarifaires concernées par ce prélèvement est passé de plus de 600 à une vingtaine. Il ne porte maintenant que sur certains thés (1%), certaines variétés de peaux (0,5%) et le coton (0,3%).

6.100 Prohibitions, licences et contrôles des exportations. Les procédures de licences d'exportation et de réexportation sont abolies depuis 1995. En principe, les seules restrictions quantitatives et contrôles en vigueur sur les exportations découlent des traités internationaux auxquels le Tchad est partie, dont la Convention de Bâle, la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction, la Convention sur les armes chimiques, et le Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires.

6.101 Le MCI peut interdire ou restreindre l'exportation d'un produit en cas de nécessité. Face à la crise alimentaire survenue en 2008, le gouvernement a pris des mesures incluant l'interdiction temporaire à l'exportation de toutes les denrées alimentaires, y compris le bétail sur pied et le poisson séché.

6.102 Dans le but de préserver le cheptel, les taurillons et vaches reproductrices sont interdits à l'exportation. Il en est de même des animaux vivants des espèces bovines et cameline âgées de moins de 5 ans. Les autorités administratives locales peuvent aussi restreindre les exportations de céréales à tout moment, en cas de pénurie.

6.103 Subventions. Le Tchad ne subventionne pas ses exportations. Cependant, en tant que PMA, le Tchad aurait la possibilité de promouvoir la production et les exportations en utilisant des subventions, sans enfreindre les règles de l'OMC. Comme dans les autres pays de la CEMAC, le régime du taux zéro de TVA permet à des entreprises licenciées de se faire rembourser la TVA payée sur les intrants. La même chose est vraie pour les tarifs d'importation payés sur les intrants. L'équipe EDIC n'a pas été informée sur des cas où ce droit a été utilisé par des entreprises, sauf dans le secteur pétrolier où ce droit est basé sur une autre législation (voir régime d'investissement 6.18). En fait, l'expérience d'autres pays africains indique que cette récupération de paiements effectués lors de l'importation d'intrants s'avère très difficile, sinon impossible. Le Tchad ne dispose pas de zones franches. Des études sont en cours pour la création de ports secs. Dans le chapitre 4, nous proposons d'étudier la création de zones industrielles et de zones économiques.

6.104 Promotion et assistance à l'exportation. La promotion des exportations relève de l'Agence nationale des investissements et des exportations (ANIE), dont le rôle est décrit dans les chapitres 4 et 8 de l'EDIC. L'équipe de l'EDIC a également préparé un projet d'appui à la promotion des exportations de l'ANIE coopérant étroitement avec ses cadres. Le MCI et l'ANIE cherchent l'appui d'une agence de coopération pour financer ce projet.

Le régime d'exportation complexe et onéreux doit être réformé

6.105 Les procédures d'exportation, décrites dans les paragraphes 6.93 à 6.95, sont complexes, et les frais à payer constituent probablement en partie une taxe et non une rémunération adéquate de services rendus. Par conséquent il faudrait étudier, arrêter et mettre en œuvre les actions suivantes :

- Simplifier le plus possible la procédure, en s'inspirant de la bonne pratique d'autres pays qui ont réussi à raccourcir substantiellement le « parcours du combattant » de l'exportateur ;
- Mettre en réseau informatique les agences qui doivent autoriser l'exportation et fixer une procédure de consultation pour chaque type de bien ;
- Réduire sensiblement les frais à payer par l'exportateur ;
- Tenir compte du fait que le gros des biens exportés viendra du secteur agropastoral et aura été exporté avant par des voies informelles⁸⁵. Donc, souvent, les exportateurs viennent du milieu du commerce traditionnel. Il sera inévitable de faire un effort de formation et de familiarisation par rapport aux avantages de passer par la douane ainsi que les risques considérables créés par des

⁸⁵ Nous prenons comme hypothèse que les exportations pétrolières et les exportations par des industries établies ne connaissent pas de problème majeur pour ce qui est de faire face aux règles d'exportation. Toutefois, même ces exportateurs-là pourront avoir un intérêt dans des procédures simplifiées.

transactions informelles : transfert des épidémies à des pays voisins à cause de l'absence de contrôles sanitaires et phytosanitaires ; surexploitation continue du cheptel par manque de contrôle des restrictions d'exportation, non-conformité des exportations aux normes techniques d'importation du pays de destination, entraînant peut-être la perte par la confiscation des biens et le paiement d'amendes, sanctions par les autorités tchadiennes en cas de découverte des exportations informelles ;

- Créer une instance d'appui aux exportateurs pour les aider à passer rapidement par la procédure d'exportation. Cet appui devrait provenir d'organisations qui représentent les intérêts des exportateurs, donc en premier lieu de la CCIAMA et du CNPT. Généralement, si l'on considère l'expérience d'un certain nombre de pays sur les différents continents, cet appui aux exportateurs est un service qui se prête à l'auto-assistance des milieux intéressés.

6.106 Les tarifs élevés constituent un deuxième frein à la « formalisation » des exportations à côté des procédures. Ils peuvent aussi affecter la compétitivité des exportations sur les marchés de destination. Donc, l'effort déployé par le Gouvernement tchadien en vue de diversifier les exportations et d'exporter des produits transformés est remis en question.

6.107 Un cas particulier est le bétail qui est taxé plus lourdement à l'exportation que d'autres produits de l'élevage, probablement dans l'intention de donner une incitation à la transformation au Tchad et de décourager la surexploitation du cheptel. Effectivement, Il ressort du tableau 15.3 (chapitre 15) que durant les dix dernières années, le cheptel a augmenté à un taux uniforme de 8% alors que le taux d'exploitation se situe lui à 13%, ce qui laisse présager une destruction progressive du cheptel par le déstockage. Seulement, la taxation élevée à la frontière, manifestement, a l'effet contraire. Une grande partie des exportations s'est réfugiée dans l'informel et, par conséquent, aucun contrôle de la surexploitation à la frontière n'est possible. La lutte contre le déstockage doit se faire par la formation et les contrôles et sanctions à l'intérieur du Tchad jusqu'au moment où le commerce formel du bétail devient la règle pour les éleveurs et les commerçants.

6.108 L'impôt général libérateur et le droit de sortie devraient être abolis, le dernier étant maintenu dans le cas des produits pétroliers. Il faudrait trouver des sources de financement alternatives pour la redevance statistique et le droit FIR. La seule taxe qui resterait à examiner serait la taxe préférentielle communautaire, perçue au taux de 0,4% sur les exportations de produits animaux. Cette taxe devrait être revue dans le contexte d'une révision des taxes communautaires comme suggéré par les experts tchadiens (voir 6.73).

6.109 De telles réformes doivent trouver un complément dans un accès amélioré des exportations du Tchad aux marchés des autres pays de la CEMAC et en dehors de la zone intégrée. Le Tchad devrait donc insister dans les instances de la CEMAC afin que les tarifs et taxes à l'importation au commerce communautaire soient abolis, là où ils sont encore pratiqués en contradiction avec les dispositions de libre-échange. Le Tchad devrait aussi se faire l'avocat de négociations de la CEMAC avec les zones d'intégration voisines, la CEEAC centrafricaine et la CEDEAO ouest africaine, sur un meilleur accès aux marchés. Le Gouvernement du Tchad devrait également obtenir (avec le Cameroun) l'autorisation de la CEMAC d'entamer des négociations tripartites avec le Nigéria (voir 6.66). De telles négociations ne doivent pas être vues uniquement comme une partie de la stratégie de diversification des exportations du Tchad, mais également comme une mesure en vue de réduire l'attractivité du commerce informel.

Conclusions

6.110 Le défi de la pauvreté au Tchad demeure entier, car l'amélioration récente de sa situation économique n'a pas encore permis au Tchad de s'intégrer de manière significative et équilibrée dans l'économie mondiale. Nonobstant son statut de PMA, qui lui ouvre la porte aux principaux marchés du monde grâce à des préférences tarifaires substantielles, les exportations se concentrent sur le pétrole et sur un petit groupe de produits agro-pastoraux sans valeur ajoutée significative dans le pays et passant souvent la frontière d'une manière informelle.

6.111 Les deux repères du Tchad dans le monde de la diplomatie commerciale sont l'OMC et la CEMAC. Le Gouvernement n'a pas donné une importance suffisante à ses intérêts d'intégration commerciale internationale, si on en juge l'efficacité de ses agences spécialisées et la qualité des délibérations des organes de conseils en la matière. En outre, le Tchad n'a pas de stratégie ou de politique commerciale formulée. Une telle stratégie est maintenant essentielle comme outil de la stratégie de diversification et d'industrialisation du Gouvernement et dans le but d'être une puissance régionale émergente à l'horizon 2025.

6.112 La Charte des investissements du Tchad et le Code Général des Impôts règlementent les investissements en-dehors du secteur pétrole et mines régi par des lois spéciales. Les exonérations de tarifs d'importations et impôts ont surtout bénéficié aux investissements pétroliers et, dans une moindre mesure, aux industries manufacturières et industrielles bénéficiant de conventions. Le Tchad a conclu des accords bilatéraux d'investissement avec 13 pays, mais seulement trois d'entre eux, conclus dans les années 1960 ont été ratifiés. L'objectif principal de ces accords est de protéger les investisseurs des pays d'origine contre les risques de nationalisation dans le pays hôte et de se mettre d'accord sur le type de recours en justice en cas de litige. La pratique s'est développée récemment de conclure des accords plus équilibrés, afin de tenir également compte des intérêts du pays hôte de s'assurer que les investissements aient un impact positif sur le développement national et respectent des normes environnementales et sociales. Nous encourageons le Tchad à conclure de tels accords. Dans ce contexte, l'adoption de la candidature du Tchad au statut de membre de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives serait la bienvenue (ITIE-Tchad 2013).

6.113 Comme membre de l'OMC, le Tchad peut bénéficier en tant que PMA de préférences tarifaires sous forme de franchise de droits et hors contingentement accordées par des pays industrialisés et un certain nombre de marchés émergents. Des exceptions d'autres disciplines commerciales sont à sa disposition, comme la possibilité de donner des subventions à la production et les exportations. Ces possibilités, surtout celles offertes par le biais de préférences tarifaires souvent substantielles, n'ont pas été explorées jusqu'à maintenant. Le Tchad peut bénéficier également d'un appui fortement accru en termes de financement de projets par des agences de coopération, en vertu de la campagne mondiale de « l'aide pour le commerce ». La plupart des projets identifiés dans ce rapport font partie des secteurs éligibles.

6.114 Le Nigéria constitue le premier débouché régional pour les marchandises du Tchad, avant le Cameroun voisin. Parmi les marchandises exportées par le Tchad, surtout par voies informelles, figurent le bétail bovin, la viande et les cuirs et peaux, le poisson fumé, et plusieurs denrées agricoles. Le Nigéria exporte au Tchad une vaste gamme de produits de consommation courante. Il est urgent que les deux pays et le Cameroun comme pays transitaire assainissent les conditions précaires de ce commerce et créent un cadre dynamique pour le développement des affaires.

6.115 Les tarifs douaniers à l'importation au Tchad, essentiellement le Tarif Extérieur Commun de la CEMAC, sont en général trop élevés pour faciliter la stratégie de diversification du Tchad. Les autres droits et taxes perçus à la frontière augmentent la charge fiscale à la frontière de 7 à 10%. Ce régime d'importation, ajouté à la lenteur et à la complexité administrative, est responsable de la domination par le commerce informel du commerce agropastoral et même d'une partie appréciable du commerce des biens de consommation courants. Les tarifs renchérissent les intrants pour la production agropastorale et pour l'industrie, ne sont souvent pas progressifs le long de la chaîne de valeur et renchérissent les biens de première nécessité étant donné leur objectif fiscal. Une réforme substantielle est nécessaire. De la même manière une partie de la production agricole devient plus chère à cause de la perception de la taxe sur la valeur ajoutée.

6.116 Les exportateurs du Tchad doivent faire face à des procédures au passage des frontières qui sont complexes et chères. Les différentes taxes à la sortie sont surtout lourdes pour les biens agricoles et les produits de l'élevage arrivant à 7%. Pour le bétail sur pied, ces taxes vont jusqu'à 13% au total. Ce régime crée une forte incitation au commerce informel et doit être réformé fortement à la baisse.

Recommandations

6.117 Nous suggérons que le Gouvernement tchadien s'engage dans sept réformes qui devraient permettre de faciliter la politique de diversification des exportations du pays et dynamiser les négociations du Tchad avec ces partenaires de la CEMAC et au niveau international :

- Créer un Conseil national du Commerce extérieur de haut niveau ; les trois comités actuels deviendraient des comités techniques de ce Conseil. Les représentants du secteur des entreprises seraient à parité avec les représentants de l'administration publique.
- Elaborer une stratégie commerciale du Tchad comprenant des priorités pour les négociations internationales et les réformes internes en fonction du potentiel d'intensification et de diversification des exportations et des investissements ainsi que de renforcement de la substitution des importations. Cette stratégie serait élaborée via un dialogue intense avec les représentants des secteurs productifs.
- Elaborer un plan de négociation d'accords d'investissement de « nouvelle génération.» Le Tchad négocierait en premier lieu avec les pays africains dynamiques – issus d'Afrique sub-saharienne et d'Afrique du Nord – et des « marchés émergents » comme la Chine, l'Inde, le Brésil et la Turquie. En deuxième priorité viendrait la conclusion d'accords avec certains pays industrialisés.
- Accès à des marchés préférentiels. Le Tchad devrait entreprendre une étude de marché qui explore les opportunités existantes d'exporter des biens sur des marchés qui accordent des préférences tarifaires aux PMA en franchise de droits et hors contingentement.
- Renforcer et formaliser les liens commerciaux avec le Nigéria, le partenaire commercial régional le plus important du Tchad.
- Réformer le régime d'importation. Les tarifs à l'importation comme les autres droits et taxes doivent être réduits considérablement, en tant qu'élément de la politique de diversification productive et des exportations du pays ainsi que de poursuite d'une sécurité alimentaire renforcée. Parallèlement l'exemption de TVA devrait s'appliquer à tous les intrants de la production agropastorale.
- Réformer le régime de taxes à l'exportation et simplifier les procédures. Les taxes à l'exportation doivent être réduites considérablement, sinon éliminées.

Ouvrages de référence

Banque mondiale 2013, Developing Country Trade Policies and Market Access Issues, 2990-2012, Policy Research Working Paper, The World Bank, Development Research Group, Trade and Integration Team, mai 2013.

CEMAC 2009, CEMAC 2025 : Vers une économie régionale intégrée et émergente, Programme Economique Régional, 2009-2015. Volume 1: Rapport d'étape.

CNUCED 2012, Rapport sur l'investissement mondial, Genève, Nations unies, 2012.

Experts CEMAC 2013, Matrice d'actions de recommandations de l'examen de politiques commerciales des Etats de la CEMAC, N'Djamena, sans date.

ITIE – Tchad 2013, Initiative pour la transparence dans les industries extractives, <http://www.itie-tchad.org>

Meyer, M. et Ben Naiti Y. 2012, Tchad Evaluation et développement des capacités des organisations liées au commerce et à l'industrie, PNUD ET CIR, 16 octobre 2012.

OMC 1995, L'Accord sur les subventions et les mesures compensatoires, Genève, OMC, www.wto.org

OMC 2013, Accès aux marchés pour les produits et services dont l'exportation présente un intérêt pour les pays les moins avancés, WT/COMTD/LDC/W/56/Rev.1.

OMC 2013a, Examen des politiques commerciales CEMAC, Résumé, WT/TPR/S/285, Genève : 24 juin 2013.

OMC 2013b, Examen des politiques commerciales CEMAC : Document de séance non-officiel, RD/TPR/201. Genève : OMC, 29 juillet 2013.

OMC 2013c, examen des politiques commerciales CEMAC : Remarques finales du Président.

Tchad 2008, Document Stratégique de lutte contre la pauvreté, N'Djamena, MEPCI

Tchad 2008. Loi No. 006/PR/2008 Instituant la charte des investissements, www.Droit-Afrique.com

Union Africaine 2012, Intensification du commerce intra-africain, Assembly/AU/2(XVIII), Addis-Abeba : Union Africaine, janvier 2012.

7. Vers une identité artisanale du secteur des métiers

Un artisanat peu valorisé et en recherche de repères

7.1 Le développement de l'artisanat constitue un enjeu important pour le Tchad, dans le sens où le secteur est considéré comme étant le principal pourvoyeur d'emplois, aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural (PND 2013, p.70). Force est de constater, cependant, que le secteur est encore très mal connu par les autorités et les différentes parties prenantes de son développement et se trouve de ce fait dans une situation précaire. La proximité des artisans avec les travailleurs indépendants du secteur informel ne fait qu'accentuer cette situation.

L'artisanat tchadien bien présent, mais encore très mal connu et mal délimité

7.2 Dans les rues de N'Djamena, contrairement à certaines capitales africaines à forte tradition artisanale, les produits artisanaux sont relativement rares, à part quelques étals qu'on peut trouver dans les grandes avenues. Cet état de fait est confirmé par le mini-sondage mené auprès de quelques étrangers et de responsables de l'Administration Tchadienne. En effet, la très grande majorité des personnes sondées ne connaissent pas le produit artisanal tchadien. Seule une petite minorité affirme le contraire, bien que cette connaissance semble être relativement vague, car aucune personne enquêtée n'était capable de faire une description nette et précise des produits artisanaux tchadiens.

7.3 Il n'existe pas encore de définition juridique de l'artisanat au Tchad et son champ de délimitation est encore flou. On le définit généralement comme un métier mécanique ou manuel, qui suit les règles d'un art établi par opposition aux métiers dits industriels où la production en grande quantité est fournie par des processus de fabrication souvent automatisés. Les entreprises artisanales sont classées dans la catégorie des très petites ou micro-entreprises du secteur des métiers. De la conception à la commercialisation, en passant par la production, généralement, l'artisan assure, seul ou avec des ouvriers et des apprentis, voire même des membres de sa famille, toutes les fonctions dans son entreprise. Cette absence de définition et de délimitation donne matière à supputations et peut créer des conflits de compétences dans l'Administration, mais surtout des carences en matière d'appui et/ou d'accompagnement du secteur compte tenu de son caractère résolument transversal touchant le développement de plusieurs secteurs d'activités économiques et sociales.

7.4 Il est admis cependant, que l'on peut classer les métiers artisanaux tchadiens en trois grands sous-secteurs. Ainsi donc, on distingue :

- L'artisanat d'art qui rassemble tous les métiers à caractère purement artistique et créatif ;
- L'artisanat de production consiste à confectionner des objets plus utilitaires, donc est susceptible de se transformer en mini-unités de production de biens ;
- L'artisanat de service regorge de métiers de prestation de services.

7.5 L'artisanat d'art couvre des métiers tels que la bijouterie, la teinture, la tricotterie, le tissage, la poterie, ou encore la maroquinerie et compte environ 15% de la production artisanale au Tchad (Manasset 2011). L'artisanat d'art est essentiellement destiné aux visiteurs nationaux et internationaux et à l'exportation. Il devrait constituer un des moteurs du développement du tourisme. Son apport à l'économie nationale devrait être considérable dans ces conditions.

Tableau 7.1 – Les métiers dans l’artisanat d’art tchadien

| | | |
|------------------------|----------------------|----------------------------|
| Bijouterie, argenterie | Orfèvrerie | maroquinerie |
| Peinture d’art | Poterie /céramique | Sculpture |
| Teinturerie | Tisserand/filature | Pyrogravure |
| Dorure | Broderie | Fonderie |
| Tricotage | Sérigraphie | Fabrique de jeux et jouets |
| Taxidermie | Fabrique de colliers | Dinanderie |
| Poterie | Joaillerie | |

Source : Direction Générale de l’Artisanat.

7.6 L’artisanat de production quant à lui représente 42,7% de la production artisanale tchadienne (Manasset 2011). La Direction Générale de l’Artisanat recense autour de 60 métiers dans cette catégorie (voir tableau 7.2). Sa contribution à l’économie nationale est sans aucun doute importante car, outre le fait de sa contribution à la valeur ajoutée nationale, l’artisanat de production pourrait contribuer également à améliorer la balance commerciale du pays par des produits de substitution à l’importation, comme par exemple les petits outillages de production pour les entrepreneurs urbains et producteurs ruraux ainsi que des produits de première nécessité.

Tableau 7.2 – Les métiers dans l’artisanat de production tchadien

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| Boulangerie/pâtisserie | Matelasserie | Armurerie |
| Brasserie locale/fabrique de boissons | Tannerie | Fabrique de ruche |
| Menuiserie/ ébénisterie | Charbonnerie | Parfumerie |
| Menuiserie métallique | Tressage de Nattes | huilerie |
| Forge /Forgeron | Charpenterie/Coffreur | Tapisserie |
| Maçonnerie | Calligraphie/Peintre en lettre | Ferblanterie |
| Briqueterie | Confiserie/bonbons artisanales | Tissage de tapis |
| Fabrique de Cantine | Fabrique de confiture | Fabrique d’arcs |
| Fonderie de marmite | Bonneterie | biscuiterie |
| Cordonnerie | Fumage et séchage viande/ poisson | Fromagerie et dérivés du lait |
| Fabrique de Secko | Fabrique d’instruments de musique | Coupe de bois (bucheron) |
| Vannerie | Fabrique de matériaux de construction et canalisation | Fabrique de clôture |
| Fabrique autocuseur solaire | Fabrique instruments de musique | Chapellerie |
| Scierie | Chaudronnerie | Fleuriste |
| Vannerie | Tissage | Filature |
| Restaurant | Ferrailerie | Transformation des produits alimentaires locaux |
| Tuilerie | Traitement de calebasse/décoration de calebasse | Fabrique de chaux |
| Cordier | Ferrailleur | Exploitation artisanale de carrière |
| Couture | Fabrique de pirogue | Fabrique d’outils et machines agricoles |
| Fabrique de beignet | Savonnerie | |

Source : Direction Générale de l’Artisanat.

7.7 En ce qui concerne l’artisanat de service regroupant plus de 40 métiers, il couvre près de 42% de la production artisanale tchadienne (Manasset 2011) :

Tableau 7.3 – Les métiers dans l’artisanat de service tchadien

| | | |
|----------------------------|---|-------------------------|
| Blanchisserie | Réparation de froid (frigoriste) | Electricité bâtiment |
| Boucherie | Réparation de cycles, de motocyclette | Restauration |
| Charcuterie | Médecine traditionnelle | Clandoman (taxi moto) |
| Coiffure /esthétique | Électrotechnique | Taximan |
| Tressage /tissage | Montage /installation énergies nouvelles et renouvelables | Pousse –pousseur |
| Electricité auto | Extraction de natron | Porteur d’eau |
| Electricité engin à moteur | Extraction et traitement d’algues | Puisage |
| Electricité bâtiment | Ferronnerie | Vulcanisation |
| Mécanique | Réparation de machine à coudre | Tailleur |
| Meunerie | Nettoyage des locaux | Cirage |
| Peinture bâtiment | Réparation de radio-TV | Bobinage, dépouillage |
| Plastification | Réparation de ventilateur et climatiseur | réparation d’horlogerie |
| Plomberie | Réparation de lunettes | Jardinage |
| Tissage textile | Fabrique de clés et serrures | Tournage |
| Manucure /pédicure | Carrelage | Tôlerie /carrosserie |
| Orthopédie | Mécanographie | Photographie |
| Vitrierie | Imprimerie | Reliure |

Source : Direction Générale de l’Artisanat

Rôles économique, culturel et social reconnus, mais sous-estimés

7.8 L’artisanat est présent dans la tradition, la culture et la religion tchadiennes. Il occupe une place importante dans l’économie et la société tchadienne et joue le rôle d’amortisseur de l’exode rural. En l’absence de statistiques officielles, on estime que la part d’actifs travaillant dans le secteur de l’artisanat atteint jusqu’à 70% de la population active (MDTA 2011). Par contre, le Patronat tchadien, dans son Livre Blanc en 2011, ne recense que près de 470.000 actifs, c’est-à-dire environ 15% de la population active totale, ce qui démontre encore une fois la problématique de la délimitation du secteur.

7.9 L’impact économique de cette activité peut se mesurer tant au plan global comme micro-économique. S’agissant de l’impact au niveau global, l’artisanat représentait environ 4,2% du PIB en 2006 (CNPT 2011, p. 18). Il apporte une contribution de l’ordre de 3 milliards de FCFA, soit plus de 1% des recettes fiscales non pétrolières par an. Le secteur artisanal est également créateur de valeur ajoutée substantielle car, au bas mot, sur 100 apprentis formés aux divers métiers, environ 80% sont immédiatement embauchés par leurs patrons. On observe une gamme de matériaux locaux (bois, fer, céramique, argile, etc.) valorisée par des entreprises réalisant des chiffres d’affaires annuels de 5 millions de FCFA en moyenne. Le secteur contribue ainsi à l’amélioration des conditions de vie des artisans et de leurs familles et à l’amélioration des revenus, du patrimoine et du niveau d’épargne.

7.10 Cependant, malgré le rôle prépondérant que joue l’artisanat dans la vie nationale, il faut relever que le pays n’a pas encore su pleinement tirer parti des effets induits de cette activité. Bien que contribuant à la croissance économique du Tchad, l’artisanat, pour une grande part travaille toujours dans l’informel⁸⁶. Force est de constater que, malgré les quelques efforts menés ces derniers temps, le Gouvernement et les partenaires techniques et financiers (PTF) ne sont pas encore tout à fait sensibles au rôle moteur que peut exercer l’artisanat dans le développement économique et social du pays, notamment dans la lutte contre l’exclusion et la pauvreté d’une part,

⁸⁶ Interview du Secrétaire Général du Tourisme et de l’Artisanat, Dehyé Wakalo Adoum, recueillie sur le site www.infotchad.com/details.asp?item_id=3803&.

et comme un des moyens de différenciation du Tchad dans le concert des nations, d'autre part. Cet état constitue nécessairement un facteur limitant pour ce qui est de l'éclosion et de l'épanouissement de ce secteur.

Des produits artisanaux assez diversifiés, mais sans véritable identité tchadienne;

7.11 Plusieurs pays limitrophes du Tchad sont reconnus à travers leurs produits artisanaux d'art, comme le Cameroun avec ses statuettes, ses figurines et ses animaux en bois, les Touaregs avec leurs bijoux en argent touareg et le Nigéria avec ses célèbres masques. D'autres pays peuvent également se prévaloir de l'existence des produits artisanaux d'art qui leur sont propres. La richesse et la diversité de l'artisanat marocain, malien et burkinabé ne sont plus à démontrer, comme la broderie et la vannerie de Madagascar ou encore les produits en cuir de l'Éthiopie. Qu'en est-il pour l'artisanat d'art tchadien? On peut plus ou moins trouver la plupart de ces types de produits artisanaux sur le marché artisanal du Tchad. On peut même dire que l'artisanat d'art tchadien tire essentiellement sa diversité de la proximité culturelle de ses voisins. Comme nous l'avons vu précédemment, on compte au moins une vingtaine de métiers dans l'artisanat d'art. Ce qui confirme cette richesse relative. Mais d'une manière générale aussi bien pour l'artisanat d'art que pour l'artisanat de production et de service, l'identité artisanale tchadienne n'est encore ni connue, ni reconnue.

7.12 Cette crise identitaire est accentuée par certains revendeurs de produits artisanaux eux-mêmes, soit par méconnaissance des produits, soit par une démarche volontaire de création de confusion entre certains produits tchadiens et ceux des autres pays limitrophes, pour des raisons strictement commerciales. Enfin, le désintéressement des tchadiens eux-mêmes qui préfèrent les produits étrangers au détriment de produits locaux mais également leur méconnaissance, ne favorisent pas l'émergence de cette identité artisanale.

Quelques rares marchés assez bien achalandés avec une forte présence de produits étrangers de qualité;

7.13 Dans les grands marchés du Tchad, les produits artisanaux de production semblent être suffisamment présents. Il n'en va pas de même pour les produits artisanaux d'art. En effet, si les principales cibles de ce sous-secteur sont les touristes et les visiteurs nationaux et/ou internationaux, leurs points de vente sont relativement rares, du moins dans la capitale. N'Djamena devrait être la principale vitrine de l'artisanat tchadien, alors qu'il n'existe pas encore de véritable village artisanal. Le Centre de vente de la Coopérative Artisanale, sis derrière l'immeuble de la Chambre de Commerce et de l'Industrie est l'unique véritable marché de l'artisanat d'art dans la Capitale. Il faut remarquer cependant, que non seulement, ce marché ne se situe pas sur un axe touristique, mais en plus, il n'est pas visible de la rue. A l'intérieur de l'enceinte de la Chambre de Commerce, le marché est confiné dans un cul-de-sac sans signalétique, dont l'entrée ressemble plus à un repère de brocanteurs, avec des stands en plastique de récupération, sans aucun charme, donnant une impression d'insécurité.

7.14 Toutes ces caractéristiques expliquent la rareté des visiteurs, encore moins les touristes de ce marché. Au moment de notre enquête qui a duré presque deux heures, nous étions pratiquement les seuls visiteurs dans tout le marché. Le marché des revendeurs d'artisanat est assez révélateur du paradoxe de l'artisanat tchadien. En effet, cette forte concentration des revendeurs dans un endroit relativement étroit donne nécessairement une impression d'un artisanat abondant. Des tables et

des emplacements relativement bien achalandés peuvent faire penser aux acheteurs éventuels un assortiment intéressant de produits artisanaux tchadiens. Il s'avère cependant, qu'une bonne partie, au moins 30% à 40% des produits intéressants éventuellement les touristes, sont d'origine étrangère. La grande majorité des produits, de qualité moyenne, voire médiocre, ne sont pas vendables dans leur état actuel. En outre, du fait de la faible fréquentation des visiteurs, les prix qui y sont proposés, sont exagérément élevés. Les revendeurs qui constituent une catégorie d'acteurs majeurs du développement du secteur sont en train de s'enliser dans des difficultés certaines dans ce marché.

7.15 Les boutiques d'artisanat dans les hôtels pourraient constituer des points de vente intéressants pour les touristes. Cependant, non seulement la capacité d'accueil des boutiques artisanales est très limitée dans ces hôtels, mais pour l'instant, on ne compte que deux grands hôtels de classe internationale à N'Djamena disposant de ces boutiques. En outre, comme au marché des revendeurs, les produits vendus dans ces boutiques d'hôtels sont majoritairement des produits artisanaux étrangers, voire même des produits indiens et chinois.

7.16 La promotion de l'artisanat devrait être également envisagée à travers les salons et les foires organisés dans le pays même ou à l'international. Quelques rares salons ont été déjà organisés au Tchad avec des résultats relativement intéressants. Le premier Salon de l'Artisanat et de l'Invention au Tchad en 2005, semble avoir eu un bon succès malgré le contexte de l'époque. Ce type d'activités est très utile pour le développement du secteur. La nouvelle édition de ce Salon est encore attendue jusqu'à présent. Quant au Ministère du Tourisme et du Développement de l'Artisanat (MTDA), il organise tous les ans la Journée Nationale de l'Artisanat (JNA). Une initiative intéressante, rentrant bien dans le cadre de la promotion de l'artisanat. Seulement, c'est la période de pluie qui n'est pas adaptée à ce type d'évènement car elle se déroule en fin septembre.

Un artisanat tchadien à fort potentiel, mais encore faiblement compétitif

7.17 L'évaluation du potentiel artisanal d'un pays peut être analysée à travers l'existence de savoir-faire et de produits diversifiés, de matières premières abondantes, et des demandes de produits et de services artisanaux. Au vu d'un certain nombre de services artisanaux délivrés, comme la coiffure, et des produits artisanaux d'art ou de production, il n'y a aucun doute qu'il y a une dextérité réelle, et de beaux matériaux bien travaillés au Tchad. Il existe un potentiel humain, des maîtres artisans et de la main d'œuvre sur l'étendue du territoire national. Toutefois, il est important de relever que le savoir faire des artisans tchadiens est réel, mais cependant limité. Peu nombreux sont ceux qui disposent d'une qualification avérée. Le manque de formation est notoire chez les producteurs du secteur et constitue un handicap de taille à leur épanouissement, malgré l'existence de nombreuses initiatives de formation, financées entre autre par le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP) et d'autres partenaires.

7.18 Dans les entreprises artisanales, des artisans et leurs ouvriers exercent leur fonction grâce à une formation sur le tas qu'ils ont préalablement reçue des groupements associatifs, de leurs parents et/ou des centres de formation qui ne font pas toujours montre de professionnalisme, ni respectueux des dispositions réglementaires existantes dans ce domaine. Cette formation au rabais a pour corollaire un mauvais apprentissage qui a une incidence sur la performance des entreprises artisanales. Un renforcement des capacités et une offre en formation continue et perfectionnement s'impose aux acteurs artisanaux tchadiens dans l'optique de les aider à perfectionner la qualité de leur production, améliorant ainsi leur compétitivité.

7.19 Par ailleurs, l'un des plus grands problèmes des artisans tchadiens concerne l'éducation et l'alphabétisation. Le taux d'analphabétisme au Tchad est de 78%⁸⁷. Comme la grande majorité des artisans font partie de cette masse populaire, ils n'ont pas un niveau scolaire suffisant pour pouvoir prétendre à des formations de haut niveau dans l'optique de faire face à une concurrence internationale. Cette situation constitue un réel obstacle au développement de la compétitivité par la promotion du savoir-faire.

L'offre de formation est abondante mais pas toujours adaptée

7.20 Le Ministère du Tourisme et du Développement de l'Artisanat dispose d'une Direction de la Formation Professionnelle et du Perfectionnement Artisanal (DFPPA) placée sous l'autorité de la Direction Générale de l'Artisanat (DGA), ayant pour objectif de superviser les dispositifs de formation professionnelle liée à l'emploi. Il existe dans chacune des villes de N'Djamena, Moundou, Abéché et Sarh un centre professionnel de formation artisanale publique (CPFA). On dénombre également des centres de formation privés dans les villes telles que Baro (Mongou), Mombaroua (Binder), Pala, N'Djamena Kabalaye, N'Djamena Farcha, Sarh (Belacd) et Moundou Dombao où l'on initie les jeunes filles, les garçons et les femmes dans le domaine de maroquinerie, du tissage manuel de textile, de broderie, de sculpture, de peinture, à la fronderie, de reliure, de bijouterie et de teinture etc.

7.21 Toutefois, il convient de relever que ces dispositifs nationaux de formation professionnelle, notamment la DFPPA et autres structures de formation connaissent tous des grandes difficultés, pourtant la FONAP dispose d'une ligne de financement spécifique à l'apprentissage au métier non suffisamment exploitée (voir 5.96). L'insuffisance des moyens matériels de ces structures se traduit par :

- Le manque de matière d'œuvre, de matériels et d'équipement divers ;
- Les machines et les outils généralement obsolètes et insuffisants ;
- Les locaux (salle de cours, ateliers spécialisés) vétustes et inadaptés ;
- L'insuffisance d'outils informatiques ;
- Le manque de mobiliers.

7.22 Quant aux ressources humaines, on constate :

- L'insuffisance de conseillers et de formateurs en ingénierie de formation professionnelle capable de réaliser correctement des activités de diagnostic, conception, formation et capitalisation, de suivi, de contrôle et d'évaluation ;
- L'insuffisance des formateurs de niveau technique disposant une formation pédagogique ;
- L'insuffisance de formation continue et de perfectionnement des formateurs ;
- Le manque de formation initiale.

7.23 Plusieurs établissements de formation professionnelle artisanale fonctionnent sans formateurs qualifiés. Sur l'ensemble du territoire national, on ne dénombre qu'une petite poignée de formateurs qualifiés, dans un contexte où le potentiel de demande en formation est très important. Le système d'apprentissage qui devrait être l'outil par excellence de renforcement des

⁸⁷ Table ronde internationale sur l'alphabétisation, plan d'action de l'alphabétisation au Tchad (2012-2015), Unesco, Paris, 6-8 septembre 2012.

capacités des ouvriers dans les entreprises artisanales existe, mais n'est pas encore bien organisé. On peut observer de nombreux jeunes apprentis notamment dans les entreprises artisanales de réparation mécanique par exemple. L'avantage de ce système, c'est que les jeunes gens sont confrontés directement aux problèmes techniques, et acquièrent rapidement de l'expérience, compte tenu de la récurrence de certains problèmes mécaniques dans des vieilles voitures. Mais, contrairement aux apprentis dans les entreprises artisanales occidentales, les jeunes africains ont très peu, sinon aucune formation théorique. Il faut dire également, que l'apprentissage en artisanat n'attire pas du tout les parents qui ont de l'« ambition » pour leurs enfants. Et c'est ainsi, que la plupart des apprentis dans le secteur, sont issus de milieux défavorisés.

7.24 Par ailleurs, force est de constater que les artisans, qui sont censés être des maîtres artisans, ne jouent pas toujours leur rôle de formateur et d'encadreur. Ces jeunes sont souvent livrés à eux-mêmes très vite, sans un véritable accompagnement ni suivi, ni contrôle de qualité. Il arrive très souvent que des clients se plaignent des dégâts collatéraux de ces jeunes apprentis sur leurs voitures. Par ailleurs, on ne peut que déplorer les conditions souvent difficiles dans lesquels ces apprentis travaillent, où les consignes de sécurité ne sont pas toujours respectées. Certains responsables n'hésitent pas à qualifier ce système comme étant une formation au rabais.

Des produits assez diversifiés, mais de qualité limitée et souvent dépassés

7.25 Comme nous l'avons vu plus haut, on peut compter plus de 120 métiers dans le secteur de l'artisanat au Tchad. On peut affirmer que chaque métier offre une gamme importante de produits et de services. En illustration, pour le sous-secteur artisanat d'art, la diversité des produits artisanaux exposés au marché des revendeurs permet d'affirmer la richesse relative aussi bien des matériaux utilisés, que des gammes de produits présentés. Pour une trentaine de revendeurs visités, on peut recenser facilement plus d'un millier de sortes de produits artisanaux exposés.

7.26 Comme décrit dans le paragraphe 7.14, la grande majorité des produits artisanaux d'art tchadiens répond très difficilement aux besoins du marché actuel. Si la tendance évolue, les produits artisanaux d'art du Tchad quant à eux, ont très peu évolué concernant le design et les tendances. En effet, plusieurs produits trouvés sur ce marché ne correspondent plus à la demande actuelle, tels que les statuettes longitudinales qui ont été très demandées au début des années 2000, mais qui ont depuis été remplacées par des produits en forme plus arrondie. On peut constater que quelques produits artisanaux d'art répondent plus ou moins à la nouvelle tendance, mais on y perçoit de réels problèmes de finition et, souvent, beaucoup de produits intéressants ne sont pas « transportables » par les touristes ou les visiteurs internationaux, qui souhaitent ramener des objets de souvenir ou de décoration.

Des artisans motivés, mais avec des moyens financiers très limités

7.27 L'artisanat tchadien est confronté à plusieurs difficultés au rang desquelles la faiblesse des moyens financiers des artisans. Bien que ne nécessitant pas d'investissements financiers lourds, il faut dire qu'il faut cependant un minimum de fonds dont l'artisan doit disposer pour exercer correctement son métier. En effet, outre le coût d'apprentissage, l'artisan doit se doter de petits équipements et d'outillages, acheter les matières premières et les intrants, et disposer d'un minimum de stock de produits à vendre, sans parler des coûts de communication, d'entretiens etc, comme tous les besoins en fonds de roulement et d'investissements pour toute petite et moyenne entreprise (PME). Il est clair que la seule bonne volonté et les talents ne suffisent pas pour

développer correctement ses activités. Malheureusement la plupart des artisans ne disposent pas de ce paquet minimum.

7.28 En effet, cette situation est en partie liée au niveau général de revenu qui est très faible au Tchad. Le revenu national brut (RNB) par habitant au Tchad est estimé à 1,87 dollar, soit 900 FCFA par jour⁸⁸ (PND 2013, p. 17). Cet état de pauvreté n'épargne pas les artisans eux-mêmes. L'un des responsables du Centre de Vente de la Coopérative de N'Djamena a affirmé que le revenu moyen des artisans du centre était autour de 20.000 FCFA par mois, soit 1,33 dollar EU par jour. Ce témoignage nous permet de constater que les revenus des artisans tchadiens (pour certains d'entre eux du moins), sont inférieurs au revenu national par habitant ; ceci pour témoigner davantage de l'état de faiblesse des moyens financiers des professionnels du secteur de l'artisanat au Tchad. Cela constitue ainsi un grand obstacle au développement de ce secteur, alors que les potentialités sont grandes (en termes de talents des artisans et de ressources).

7.29 Par ailleurs, l'absence d'un système de financement spécifique aux artisans constitue aussi un frein à l'essor du secteur artisanal au Tchad. D'une manière générale, à part quelques métiers « privilégiés », comme entre autres les salons de coiffures et la construction métallique, la plupart des artisans éprouvent des difficultés pour accéder au crédit dans le système bancaire actuel, même auprès des établissements de microcrédit. La décision de la COBAC de faire passer le capital de toutes les banques locales à 10 milliards de FCFA à compter de l'année 2013 va, sans aucun doute, bouleverser le paysage bancaire tchadien et rendre encore plus difficile l'accès aux services financiers pour les PME/PMI locales, notamment les entreprises artisanales.

7.30 Enfin, force est de constater que le secteur de l'artisanat ne fait pas encore partie des secteurs prioritaires pour les Partenaires Techniques et Financiers (PTF). On ne peut que déplorer le peu de fonds destinés à ce secteur au Tchad, alors que l'artisanat peut être un instrument majeur pour lutter contre la pauvreté et pour un développement durable.

Des matières premières abondantes mais des intrants de qualité inférieure

7.31 Le Tchad regorge de matières premières locales d'origine végétale (coton, fibres de plantes...), animale (peaux, cornes...) et minière (fer, marbre, bauxite, sable, argile...). Toutefois, ces matières premières ne sont pas toujours suffisamment exploitées. C'est le cas des cornes qui sont généralement jetées. Aussi, les matières premières ne sont pas souvent de bonne qualité. C'est le cas des peaux qui sont rarement bien tannées, et par conséquent pas encore prêtes à l'emploi (voir 15.73). Ceci occasionne des coûts supplémentaires en temps et en argent pour l'artisan, qui doit encore retraiter les peaux avant de pouvoir réaliser ses œuvres.

7.32 Un autre problème majeur auquel font face les artisans tchadiens est la qualité des outils utilisés pour fabriquer leurs produits ou délivrer leurs services. Généralement, les artisans utilisent des outils archaïques et rudimentaires, fabriqués par eux-mêmes ou le plus souvent des outils importés mais de très mauvaise qualité. L'utilisation de ces outils est due essentiellement au manque de financement et/ou d'importateurs d'outillages de qualité. Faute d'outils performants, les artisans se trouvent souvent obligés d'utiliser des vieux outils. Par exemple la plupart des bons outils des sculpteurs à bois, des maroquiniers, des menuisiers des relieurs, des bijoutiers et des céramistes des centres publics de formation artisanales ont été acquis en 1987.

⁸⁸ Chiffres tirés du Plan Stratégique de Développement 2013-2015.

7.33 Au-delà des difficultés évoquées ci-dessus, l'artisanat tchadien est confronté à une offre médiocre en matière d'énergie. On note une absence d'électricité dans certaines zones et des délestages répétés dans d'autres. Les artisans éprouvent également des difficultés d'accès aux groupes électrogènes à cause d'une offre en carburant élevée par rapport à leur statut précaire.

Malgré une volonté clairement exprimée, l'engagement des autorités est timide

7.34 Les artisans tchadiens, comme tous les artisans dans tous les pays, ont besoin d'un véritable accompagnement soutenu, bien plus que les acteurs d'autres secteurs. En effet, leurs forces qui résident essentiellement dans la dextérité et le talent, ne suffisent à compenser leurs autres capacités limitées en matière d'accès aux ressources, notamment financières, et éducationnelles. Il ne s'agit pas non plus de verser dans l'assistanat, grâce à des subventions, comme on le mène souvent dans des activités à vocation sociale. L'artisanat est un métier à part entière, exercé dignement par des individus ayant des compétences à valoriser. Les artisans sont de véritables créateurs de valeur ajoutée. En effet, ils apportent non seulement de la main-d'œuvre, de la création, de la créativité, de la valorisation et de la transformation des matières premières, dans une logique de production en quantité nécessairement limitée. Cependant, le contexte dans lequel ils évoluent ne leur est pas toujours favorable.

Un cadre normatif de l'artisanat encore embryonnaire

7.35 Le secteur de l'artisanat au Tchad demeure confronté au caractère embryonnaire de son cadre normatif. En effet, alors qu'il existe une structure de développement du secteur de l'artisanat au Tchad depuis 1976, le secteur artisanal a depuis cette période existé sous le couvert d'autres grands secteurs dont le tourisme et l'agriculture notamment⁸⁹. Le cadre normatif du secteur artisanal au Tchad commence à voir le jour depuis quelques années tout de même, avec particulièrement la prise de mesures importantes allant dans le sens de doter ce secteur d'un cadre institutionnel qui lui permette d'être autonome en tant que secteur. Parmi les mesures ayant été prises jusqu'ici, on peut noter :

- L'inclusion de l'artisanat en 2009 comme secteur dans l'organigramme du Ministère de Développement Touristique et de l'Artisanat (MDTA 2009) ;
- La création d'une direction générale de l'artisanat en 2011 (MDTA 2011) ;
- La nomination de hauts cadres pour cette direction (MDTA 2012) ;
- La création d'agences de développement du tourisme et de l'artisanat (MDTA 2007, 2012).

7.36 Ce cadre règlementaire reste embryonnaire. Il manque d'une part, un code de l'artisanat, qui va définir l'artisanat et l'artisan, déterminer les sous-secteurs, circonscrire les différents métiers de chaque sous-secteur et identifier les conditions d'exercice de ces métiers et d'autre part, une véritable stratégie de développement de l'artisanat (SDA) (16.70). La pratique de l'artisanat dans ces conditions reste alors relativement « anarchique » et difficile à suivre aussi bien par les autorités que les partenaires techniques et financiers du Tchad (PTF). Ceci porte atteinte aux efforts de regroupement des artisans et aux appuis que l'on peut attendre éventuellement des PTF. Un code de l'artisanat est déjà en cours d'élaboration au niveau de la Direction Générale de l'Artisanat.

⁸⁹ Le premier Centre National d'Enseignement Artisanal et des Arts Appliqués a vu le jour en 1976 à la faveur de l'ordonnance N° 18/PCSM du 17 mai 1976 et du décret N° 160/P. CSM du 17 mai 1976.

Une stratégie de développement de l'artisanat en cours d'élaboration

7.37 On peut trouver quelques études intéressantes qui ont été menées au Tchad posant les grands problèmes et des recommandations pour le développement de l'artisanat (OMT 2009, Manasset 2011). Cependant, il n'y a pas encore d'orientations stratégiques appropriées par les parties prenantes du secteur et le gouvernement. Preuve en est le Programme national de Développement qui ne contient pas d'analyse de ce secteur et n'associe pas dans les actions proposées l'artisanat au développement des différents secteurs productifs (PND 2013, p.70). Une stratégie et un plan d'action associé qui assurerait sa mise en place permettrait de focaliser les efforts de développement du secteur et son intégration avec les secteurs productifs principaux du pays, comme l'agriculture, l'élevage, le développement rural, l'industrialisation, le tourisme, et certains services modernes.

7.38 L'absence d'une vision partagée des parties prenantes explique les différences de compréhension des véritables enjeux du développement de l'artisanat au Tchad pour les prochaines années. Qu'est-ce que le pays gagne si l'artisanat se développe bien ou encore qu'est-ce qu'il perd si l'artisanat s'enlise dans son image actuelle ? La formulation de la vision peut être considérée comme un exercice intuitif, cependant, elle relève les désirs profonds des uns et des autres sur le futur qu'ils souhaitent pour le secteur. Ainsi, un maître artisan tchadien a exprimé sa vision à long terme du développement de l'artisanat au Tchad par un joli croquis montrant un artisan sortant enfin du tunnel de la pauvreté. La multiplicité des attentes des différentes parties prenantes du secteur, montre la nécessité d'une réflexion et la formulation commune de cette vision.

7.39 Par ailleurs, l'absence d'une telle vision ne facilite pas la fixation d'objectifs à long, moyen et court termes, qui fédéreraient tous les efforts des différentes parties prenantes pour le développement de ce secteur d'activité. Même si un cadre institutionnel existe, mais que les objectifs stratégiques ne sont pas clairement définis, les actions qui seront entreprises, risquent d'aller dans toutes les directions, sans avoir de bons résultats, qui permettraient à ce secteur prendre véritablement son essor. Autrement dit, l'atteinte des objectifs fixés nécessite la formulation d'axes stratégiques clairs. Le positionnement stratégique de l'artisanat tchadien n'est pas encore défini. L'absence d'une véritable identité artisanale tchadienne et l'instabilité de l'ancrage ministériel de la Direction de l'Artisanat sont des éléments révélateurs de cette problématique de positionnement. Par ailleurs, les voies de développement de l'artisanat ne sont pas encore définies. L'artisanat peut par exemple s'intégrer dans des chaînes de valeurs de l'élevage ou de l'agriculture. L'artisanat de service a certainement sa place dans la réparation de matériels agricoles, et l'artisanat d'art peut bénéficier de la chaîne de valeur de production de cuir et de peaux. En matière de stratégie de coopération, de nombreuses opportunités s'ouvrent également aux entreprises artisanales comme leur intégration dans des réseaux internationaux comme « l'artisanat du Monde ». Toutes ces questions stratégiques sur le développement de l'artisanat au Tchad n'ont pas encore de réponse définitive.

7.40 La Direction Générale de l'Artisanat du MTDA a organisé un premier atelier entamant le processus d'élaboration d'une stratégie de développement de l'artisanat. Cet atelier a permis de faire un diagnostic approfondi de l'artisanat, d'étudier les jeux des acteurs du secteur, d'analyser les problèmes majeurs, ainsi que les causes principales, pour lesquelles des actions ont été identifiées. Par la suite, il a été établi des priorités parmi les métiers de chaque sous-secteur.

L'autorité chargée de l'appui au développement de l'artisanat se renforce

7.41 Depuis quelques années déjà, le secteur de l'artisanat au Tchad semble avoir connu un certain renforcement en termes de ressources humaines, même si l'on note une instabilité institutionnelle importante qui n'est pas de nature à favoriser le développement du secteur. Il faut dire que depuis la création des premières structures institutionnelles artisanales au Tchad, l'artisanat a existé sous le sillage d'autres secteurs d'activités jugés plus « importants » par les autorités. C'est ainsi que, tour à tour, l'artisanat a été rattaché au Ministère de l'Education Nationale, au Ministère du Tourisme, Artisanat et Ressources naturelles, au Ministère de la Culture, Jeunesse et Sports, au Ministère du Tourisme et de l'Information, au Ministère du Tourisme, des Postes et Télécommunications, au Ministère du Tourisme et de l'Environnement, au Ministère de l'Economie et du Tourisme, au Ministère du Commerce et de l'Industrie, et enfin au Ministère du Développement Touristique. Cette instabilité institutionnelle illustre la méconnaissance de l'importance de ce secteur, et empêche par voie de conséquence la mise en place d'une politique durable de son développement.

7.42 Il faut constater également que le statut de l'autorité chargée de l'artisanat est passé du niveau de Direction au niveau de Direction Générale. Ce changement a été naturellement accompagné par l'élargissement de la structure par d'autres missions et postes de responsabilités, donc plus de personnel. On peut dire qu'en matière d'effectifs, la Direction Générale est suffisamment dotée de personnel, presque d'une manière pléthorique, au vu d'un certain nombre de personnes sans activité précise. Cependant, force est de constater d'une part un vieillissement de ce personnel et, d'autre part, un faible niveau de compétence lié au recrutement d'artisans et d'autres responsables ayant fait carrière ailleurs, en-dehors de l'artisanat.

7.43 Il faut noter par ailleurs, malgré cet important effectif, que l'on relève un manque de personnel d'encadrement dans le secteur de l'artisanat d'une manière générale et au sein de la Direction Générale en particulier. On ne compte que deux cadres de catégorie A dans toute la Direction Générale. Un autodiagnostic des membres de cette direction montre clairement leurs capacités limitées dans la réalisation de leur mission. Une des raisons qui explique cette situation, c'est la problématique de recrutement qui est basée essentiellement sur les professionnels de l'artisanat, qui certes, possèdent le plus souvent un véritable savoir-faire technique, mais ayant des niveaux académiques très limités. Les compétences recherchées dans la Direction Générale de l'Artisanat sont relatives essentiellement à leurs capacités à définir des plans d'accompagnement et d'appui à l'artisanat, à coopérer, à négocier et à mobiliser des ressources. On peut déplorer également le manque de programme de renforcement de capacités de ces différents responsables.

Une agence de développement de l'artisanat décrétée, mais non mise en place

7.44 Depuis le 05 juin 2012, le Président de la République a promulgué une loi elle-même votée par l'Assemblée Nationale, portant création d'une Agence Nationale de Développement de l'Artisanat, l'ANDA (MTDA 2012). Parmi toutes les missions qui lui sont confiées, on peut relever entre autres :

- Donner des orientations et apporter de l'assistance technique et financière aux artisans dans la conception, la formulation, la réalisation et la gestion des projets individuels et collectifs ;
- Encourager les artisans dans la recherche de financements et de débouchés ;
- Constituer une base de données sur les activités artisanales.

Cette agence n'a jusqu'ici pas encore vu le jour, même si la promulgation de la loi sur son existence marque une étape importante dans la volonté des autorités à appuyer le développement de ce secteur d'activités.

7.45 Toutefois, il est important de tenir compte des expériences problématiques de certaines agences de même genre, aussi bien au Tchad qu'ailleurs, ayant de véritables problèmes d'efficacité dans la réalisation de leur mission. En effet, on constate souvent des problèmes liés aux effectifs pléthoriques qui absorbent la plus grande partie des budgets qui leurs sont alloués. Par ailleurs, il y a encore une insuffisance manifeste de personnel d'encadrement en matière d'artisanat au Tchad, si l'on se réfère à l'un des principaux problèmes de la Direction Générale de l'Artisanat. Il est à noter enfin, que le schéma de financement pérenne de cette agence n'est pas encore arrêté. Au vu de toutes ces difficultés, il semble plus opportun de concentrer d'abord les efforts sur le renforcement des capacités institutionnelles de la Direction Générale de l'Artisanat et de différer la mise en place de l'ANDA, avec une meilleure préparation.

Une budgétisation presque inexistante

7.46 Si, dans les discours, les enjeux du développement de l'artisanat sont largement célébrés, il n'en va pas de même quant aux moyens financiers affectés. D'une manière générale, le secteur de l'artisanat ne mobilise pas encore suffisamment de ressources, ni auprès de l'Etat, ni auprès des partenaires techniques et financiers. On peut constater une insuffisance manifeste des moyens financiers alloués à la Direction Générale de l'Artisanat, qui selon l'analyse des jeux des acteurs, constitue pour l'instant l'acteur central du développement de ce secteur. Seulement 5.400.000 FCFA⁹⁰ de frais de fonctionnements ont été alloués aux Directions s'occupant spécifiquement de l'artisanat, dont la Direction de l'artisanat (2,5 millions FCFA), la Direction de la promotion et du développement de l'Artisan (1,5 million FCFA), et la Direction de la formation professionnelle et du perfectionnement de l'artisanat (1,4 million FCFA). Cette somme extrêmement modique au vu des missions de ces Directions représente environ 0,5% du budget de fonctionnement de ce ministère, qui s'élève à 930 millions FCFA (MTDA 2013), pour le compte de 2013. Cette situation est encore plus éloquente au vu du rapport du budget affecté directement à l'artisanat par rapport au budget général de l'Etat, quand on sait que le secteur participe à au moins 4% du PIB tchadien.

Plus de compétitivité et de développement durable du secteur des métiers

7.47 L'artisanat Tchadien a un réel potentiel, aussi bien pour répondre aux besoins des entreprises et consommateurs locaux, des visiteurs nationaux et internationaux, que pour l'exportation. À terme, compte tenu de ces différents potentiels et opportunités, le Tchad peut raisonnablement prétendre avoir une place dans le concert des nations en matière d'artisanat. Cependant, le secteur se trouve encore dans une situation très aléatoire, voire risquée, menaçant de s'enliser dans la médiocrité et l'informel. Dans l'état actuel des choses, il lui est encore difficile de répondre aux conditions imposées par les différents marchés et de faire face correctement à un artisanat international diversifié, suivant les tendances, de très haute qualité et compétitif. Cette situation est aggravée par un environnement qui ne lui est pas du tout favorable.

⁹⁰ Document de budget 2013 de la République du Tchad.

7.48 Dans le droit fil des principaux objectifs stratégiques du PND, relatifs à une croissance économique soutenue et créatrice d'emploi, une satisfaction des besoins sociaux, une réduction des inégalités, une protection de l'environnement et une adaptation aux changements climatiques, et les premières orientations identifiées dans le processus d'élaboration de la Stratégie de Développement de l'Artisanat, les recommandations pour le développement de l'artisanat tchadien vont se focaliser sur la consolidation des fondamentaux de sa compétitivité et de son développement soutenu.

7.49 La Stratégie de Développement de l'Artisanat, en cours de finalisation, a défini des métiers prioritaires dans les trois sous-secteurs de l'artisanat. Les critères de priorisation retenus portent sur trois éléments, à savoir : l'importance et le potentiel du marché actuel, la disponibilité et/ou la facilité d'accès aux matières premières, intrants et équipements et, enfin, l'existence d'un réservoir minimum de savoir-faire au niveau de chaque métier. En l'absence de données et de statistiques sur le secteur, les responsables de la Direction Générale de l'Artisanat et les responsables des groupements d'artisans ont procédé à une évaluation de chaque critère, qui a permis de faire ressortir les métiers prioritaires dans chaque sous-secteur. Les recommandations qui s'ensuivent devront se focaliser en priorité sur ces métiers.

Tableau 7.4 – Les métiers prioritaires de l'artisanat

| Artisanat de production | Artisanat de service | Artisanat d'Art |
|-------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Briqueterie | Maçonnerie/carrelage | Maroquinerie |
| Menuiserie métallique | Réparation des engins à moteur | Poterie |
| Coupe-couture | Coiffure | Peinture |
| | | Sculpture |

Source : DGA-MTDA

7.50 Cependant, avec la diversification de l'économie tchadienne et les nouvelles orientations des politiques sectorielles, des demandes potentielles en produits et services artisanaux peuvent se développer, et il serait opportun de compléter cette liste de métiers prioritaires. Il est prévu par exemple une forte modernisation de l'élevage et de l'agriculture (PND 2013, p. 51). Les métiers d'entretien et de réparation de matériels agricoles peuvent également devenir prioritaires.

Les artisans doivent renforcer leur maîtrise des exigences des marchés modernes

7.51 L'artisanat tchadien se doit de consolider ses bases de compétitivité. Il doit répondre aux conditions imposées par ses différents marchés et développer également des atouts supplémentaires qui lui permettraient de se différencier des autres entreprises sur le marché national et de l'artisanat étranger. Ceci implique que les artisans soient en mesure d'acquérir du savoir-faire. Du diagnostic effectué précédemment (voir 7.18 et 7.19), il ressort que les artisans tchadiens ont souvent des connaissances et un savoir-faire limités. Ceci s'explique par le fait que peu d'entre eux disposent d'une formation qualifiée et d'une solide expérience dans leur métier. Priorité doit être donnée à la formation aux métiers qui sont en forte demande actuellement et ceux qui vont contribuer à la diversification économique du Tchad. L'élargissement de la base économique et sociale et des exportations du Tchad sera conditionné par les investissements publics et privés tchadiens ainsi que par des investissements étrangers et projets de coopération.

7.52 Un état des besoins plus précis et détaillé dans le domaine du renforcement des capacités est nécessaire pour ces métiers en vue de l'élaboration d'un programme à l'intention des formateurs

d'abord, suivi d'une formation en cascade qui serait disséminée sur l'ensemble du territoire, notamment là où ces métiers sont en forte demande. En effet, il faut que les centres et établissements de formation professionnelle soient dotés de formateurs bien qualifiés. La formation professionnelle est l'un des objectifs de la politique de l'emploi inscrite par le Gouvernement tchadien (PND 2013, p. 62) et se présente comme un élément important de la stratégie de développement. La mise en place de programmes de formation qui répondent aux nécessités du marché est capitale. Il est question non seulement de concevoir des modules originaux, mais aussi de les harmoniser à tous les centres de formation professionnelle artisanale.

7.53 Par ailleurs, en matière d'artisanat, le système d'apprentissage constitue la meilleure façon de transmettre et de pérenniser le savoir-faire. En effet, la plupart des meilleurs ouvriers, devenus maîtres artisans, sont tous passés eux-mêmes par l'apprentissage auprès d'autres maîtres artisans. Le Tchad regorge d'un nombre important de ressources humaines prêtes à l'apprentissage. Il ressort de l'analyse du Plan National de Développement (PND 2013) que 35% des enfants tchadiens achèvent le cycle primaire. Une bonne partie de cette ressource humaine pourrait alors être un réservoir pour le secteur artisanal, pour acquérir un savoir-faire dans les métiers prioritaires, s'assurer un bel avenir professionnel et contribuer à booster l'économie.

7.54 Outre les capacités techniques relatives aux métiers, les artisans se doivent de renforcer également leurs compétences en matière de gestion d'entreprise d'une manière générale. En réalité, en tant que chef d'entreprise, l'artisan devrait être à la fois un technicien, un commercial, un financier et surtout un gestionnaire de ressources humaines, ayant une compétence pédagogique.

7.55 Pour assurer ces différentes formations, les autorités compétentes peuvent faire appel à l'expertise d'artisans retraités bénévoles, de type ECTI⁹¹. En effet, de nombreux artisans retraités à moindre coût, mais avec de très grandes expériences, se sont rendus disponibles pour transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire dans l'optique de partage, mais aussi dans le souci de pérennisation de certains métiers qui tendent à disparaître.

Promouvoir la conformité des produits et services des métiers prioritaires aux exigences des marchés

7.56 L'exercice du métier d'artisan au Tchad reste aujourd'hui en grande partie cantonné au secteur informel (voir 7.10) et par voie de conséquence, on observe une certaine anarchie aussi bien dans la pratique du métier que dans la production des œuvres, des biens et des services. C'est ce caractère informel qui est responsable de cette image de produits et services de mauvaise qualité. Pourtant, l'artisanat sur le marché international de nos jours répond à des critères stricts qui permettent d'accorder une certaine valeur aux produits artisanaux d'un pays. Ce travail de rigueur de la pratique de l'artisanat passe par un système de normalisation et de labellisation pour les produits destinés à la commercialisation et à l'exportation. Ce processus de labellisation se ferait avec l'appui de la future Agence Tchadienne de Normalisation (voir 13.6).

7.57 La plupart des produits artisanaux tchadiens ne répondent pas aux normes de fabrication et de production internationales, et c'est cela qui pourrait être la raison pour le manque d'appréciation du produit par les consommateurs tchadiens ou sur le marché international qu'on peut souvent observer. Le contrôle des normes de fabrication et de production participe de la bonne réputation et

⁹¹ <http://www.ecti.org/1-24578-Statut.php>

de la reconnaissance des produits comme étant soigneusement travaillés et donc mieux pris en compte. Mais cette labellisation des produits passe par la maîtrise d'un savoir-faire par les artisans eux-mêmes, d'où la problématique encore une fois de la formation et du renforcement des capacités des acteurs. Ce processus de labellisation se ferait avec l'appui de la future Agence Tchadienne de Normalisation (ATN) (voir 13.6).

Encadré 7.1 – Cas du label des produits tibétains

« Global Nomad » est un label développé pour la reconnaissance des produits artisanaux tibétains. Il constitue un outil de sensibilisation des Artisans et des consommateurs des produits artisanaux tibétains, sur l'importance de la prise en compte des exigences liés au développement durable. Il promeut des produits ayant des effets positifs notables sur les plans social, culturel et environnemental tout en garantissant le respect des normes économiques et socio-culturelles auxquelles s'engagent les entrepreneurs dans les régions du Tibet. L'objectif de ce label est avant tout de conférer une identité particulière aux produits artisanaux de cette région et d'amener les artisans à s'aligner autour des particularités identitaires qui définissent l'artisanat tibétain.

Tout au long du processus de certification, la structure du label appuie les entrepreneurs en conseils, expertises et formation et les accompagne aussi longtemps que ces derniers peuvent le souhaiter. Ceci afin de leur permettre de répondre de manière professionnelle et avec une éthique particulière aux demandes nationale et internationale.

Source : Antenne Global Nomad Chengdu, <http://www.globalnomad-services.com>

Développer une véritable identité de l'artisanat tchadien

7.58 La maîtrise des exigences des marchés national et international constitue pour les artisans tchadiens des conditions nécessaires, mais pas suffisantes pour pouvoir vendre correctement. En effet, les produits et services artisanaux tchadiens doivent présenter certaines spécificités qui peuvent être valorisées par les acheteurs potentiels. Un des éléments pouvant contribuer à cette création de valeurs, est la promotion d'une identité artisanale tchadienne. Cette dernière n'existe pas encore et mérite d'être développée.

Encadré 7.2 – Cas de la marque éthiopienne Taytu

L'Ethiopie compte aujourd'hui au nombre des pays dotés d'une forte identité artisanale, notamment dans la fabrication des produits de cuir. Née de la volonté des autorités de faire du secteur du développement du cuir un secteur prioritaire (l'Ethiopie étant dotée de ressources importantes en la matière), la marque « Taytu » fait la fierté de l'artisanat éthiopien et constitue un modèle de coopérative et de réussite d'entreprises artisanales en Afrique de nos jours. En effet, « Taytu » regroupe près de 250 personnes d'Addis-Abeba et des environs qui travaillent pour elle (dont des artisans privés), et elle a constitué une excellente opportunité pour ces artisans de formaliser leurs activités ; à travers cette marque apparaît l'identité culturelle et ethnique de l'Ethiopie.

« Taytu » représente ainsi un bel exemple de coopérative d'artisans et bénéficie des appuis des partenaires au développement et de l'Etat, promouvant par là la sortie de l'informel d'une grande majorité des artisans qui mènent leurs activités de manière formelle et en toute quiétude.

Source : <http://www.forumducommerce.org/Les-faiseurs-de-mode-séduits-par-le-cuir-éthiopien>

7.59 Le Tchad possède de très nombreux atouts qui peuvent être des sources d'inspiration pour définir des pistes intéressantes pour créer cette identité tchadienne de l'artisanat. L'art rupestre, avec des figurations anciennes à la fois majestueuses et chargées de symbolisme, en est une bonne illustration (ICOMOS 2007). On peut voir exposé dans le Hall d'un grand hôtel de N'Djamena un extraordinaire et imposant tableau en tissu blanc cassé avec des figurations naturalistes de faune sauvage. Les designers peuvent également s'inspirer de la diversité culturelle et des sites géographiques des trois régions naturelles du Tchad à savoir : le désert, le sahel et la savane (MIARO 2005). Les sites culturels et touristiques, combinés avec la valorisation des matières premières locales, sont également des éléments constitutifs de l'identité artisanale, et le savoir-faire de la population, sont autant d'éléments qui peuvent créer nécessairement une bonne synergie. Le village

de Gaoui, connu pour le travail des femmes dans le dessin des fresques murales et dans l'artisanat autour de la poterie, peut servir de modèle dans cette recherche d'identité.

Développer la créativité des artisans tchadiens

7.60 Outre l'identité artisanale tchadienne, les artisans doivent également développer leur capacité de création et d'innovation, qui constitue aussi une source d'avantage comparatif. Le déphasage des produits et services artisanaux tchadiens constitue un problème évident dans la commercialisation de ce secteur. Afin de pallier à ce problème, il serait judicieux d'inciter les artisans à découvrir d'autres cultures et d'autres savoir-faire. Le MTDA devrait promouvoir la formation en design. Pour cela, l'intervention d'artisans et de créateurs de mode étrangers semble indispensable. Ces formations auraient pour but de réunir les artisans des quatre coins du Tchad, afin de favoriser les échanges entre eux-mêmes et les experts. Ces échanges favorisent nécessairement la créativité, qui leur permettrait d'apporter des innovations dans leur production suivant les tendances, tout en gardant leurs techniques ancestrales ainsi que leur identité. Cela peut contribuer à l'amélioration des ventes éventuelles vers les pays occidentaux, qui constituent un marché important. En effet, les Européens recherchent des produits innovants, qui s'adaptent à leurs besoins et répondent à leurs exigences, mais qui garderaient toutefois le savoir-faire et les motifs traditionnels du pays. Par ailleurs, les échanges entre les artisans tchadiens, qui ont très peu d'occasion de travailler ensemble, pourront consolider la dynamique de création et la préservation culturelle.

7.61 La participation à des foires internationales est également à encourager. En effet, promouvoir son produit dans le monde entier constitue un progrès réel dans le développement de l'artisanat tchadien. Le Gouvernement devrait donc aider au financement des artisans souhaitant s'ouvrir à l'international. En ce sens, le Salon International de l'Artisanat d'Ouagadougou (SIAO) constitue sans conteste l'évènement majeur en Afrique, concernant la promotion de l'artisanat, du fait du nombre élevé et de la diversité des participants. Outre le volet vente-exposition, ce salon a pour ambition de promouvoir la créativité et le design, d'une part, et de favoriser les rencontres entre les vendeurs, les acheteurs et les prescripteurs, d'autre part.

7.62 Pour pérenniser la dynamique de créativité et d'innovation, une cellule de veille stratégique devrait être mise en place. Son rôle principal serait d'être à l'affût des innovations et des nouvelles tendances, d'analyser la concurrence internationale et de diffuser les résultats de ses recherches aux différentes parties prenantes du développement du secteur. Par ailleurs, elle devrait également assurer le suivi de l'application des formations, notamment celles relatives à la mise en œuvre des ateliers de design. Enfin, elle devrait instituer un système annuel de récompense des artisans ayant fait montre de création et/ou d'innovation, en leur donnant par exemple la possibilité d'exposer leurs œuvres dans ces salons internationaux.

Renforcer la capacité d'accompagnement des organismes d'appui à l'artisanat tchadien

7.63 Dans de nombreux pays, on peut constater la multiplicité des institutions et/ou organisations étatiques et paraétatiques, ayant pour mission d'appuyer le développement de l'artisanat. L'expérience dans un certain nombre de cas a montré que si initialement les missions des uns et des autres sont spécifiques et complémentaires, dans la pratique, on observe beaucoup de confusion de responsabilités. Dans ces cas extrêmes, certains besoins des artisans ne sont pas satisfaits, dans le sens où ces institutions sont cloisonnées et finalement se rejettent mutuellement les responsabilités. La problématique devient encore plus complexe à cause du saupoudrage des

faibles ressources étatiques et des cotisations des professionnels, souvent accentuée par la lourdeur de leurs frais de fonctionnement, au point qu'elles n'arrivent plus à réaliser correctement les missions qui leur sont assignées. Compte tenu des moyens limités de l'État et de la faible mobilisation des partenaires autour du développement de l'artisanat, il est judicieux d'avoir une meilleure concentration des ressources sur un nombre limité d'organisations étatiques et paraétatiques d'appui au développement du secteur.

7.64 Au Tchad, cette problématique ne se pose pas encore en ces termes. En effet, l'analyse des acteurs du développement de l'artisanat a démontré que jusqu'à présent, l'unique institution étatique/paraétatique opérationnelle est la Direction Générale de l'Artisanat. Les résultats de ces études montrent clairement que cette autorité a une très grande responsabilité, étant la première responsable de la réussite ou de l'échec éventuel du développement de l'artisanat au Tchad.

7.65 Renforcer la capacité institutionnelle et opérationnelle de la Direction Générale de l'Artisanat dans l'animation, la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la SDA au niveau national et local nous semble primordial. Il faut finaliser le processus de validation et de budgétisation de la SDA. Nous avons déjà mentionné dans les paragraphes 7.42 et 7.43 que la Direction Générale n'avait pas de capacité suffisante pour accompagner et appuyer le développement de l'artisanat. En tant que principale institution responsable de la promotion et du développement de l'artisanat, la DGA doit être renforcée d'une manière conséquente, notamment dans sa mission d'élaboration, d'animation, de coordination et de monitoring de la SDA. En cours de finalisation, cette stratégie constituera en effet l'orientation stratégique principale du développement de l'artisanat au Tchad.

7.66 L'ancrage institutionnel du secteur de l'artisanat est assez problématique, comme on l'a vu précédemment. Le schéma idéal serait de regrouper le développement de l'artisanat et des micro-entreprises au sein d'une même administration, autonome vis-à-vis d'autres secteurs, pour mettre en exergue leur spécificité, leur caractère transversal et leur importance à l'économie tchadienne. C'est le cas dans certains pays comme le Maroc, qui a mis en place un Secrétariat d'Etat chargé de l'artisanat. En effet, l'artisanat doit être considéré comme un secteur économique à part entière ; en l'état actuel des choses, il apparaît comme une primauté du tourisme dans la dénomination du Ministère, qui semble malheureusement avoir un impact aussi bien sur les décisions que sur les ressources affectées à l'un et l'autre sous-secteur⁹². Un renforcement des moyens d'actions de la Direction Générale de l'Artisanat doit ainsi être réalisé, et il est important que cette direction soit considérée à sa juste valeur afin que le secteur de l'artisanat soit considéré au même titre que celui du tourisme, quand l'on sait aussi que ce secteur est le principal pourvoyeur d'emplois dans ce pays.

7.67 Sur le plan opérationnel, renforcer la capacité de la Direction Générale semble aussi très important, dans la mesure où c'est elle qui sera chargée de la coordination et du suivi de la stratégie de développement de l'artisanat. Un premier renforcement devra alors concerner les ressources budgétaires qui doivent être revues à la hausse et ce, de manière substantielle, pour permettre à la Direction Générale d'accomplir effectivement sa mission. Cela semble d'autant plus indispensable que la Direction Générale a des branches aux niveaux régional et local, qui doivent remplir sa mission à ces différentes échelles géographiques. Il s'agit d'un véritable accompagnement de

⁹² Le budget du tourisme apparaît d'après la loi de finances 2013 de la République du Tchad 200 fois supérieur à celui de l'artisanat.

proximité des artisans que seuls les services déconcentrés de la Direction Générale peuvent assurer. Outre la revalorisation conséquente du budget de cette Direction, le renforcement des capacités techniques, de suivi et de coordination des personnels de la Direction au niveau de ses services déconcentrés, constitue également une condition de succès de la mise en œuvre cette Stratégie.

Appuyer la synergie des différentes structures d'appui à l'artisanat

7.68 La Direction Générale devrait être l'instance tutrice de toutes les actions devant contribuer au développement de l'artisanat au Tchad. Cependant, on peut constater un certain nombre d'initiatives en faveur du développement de l'artisanat menées par d'autres départements ministériels pour le compte du développement de leurs propres secteurs. Cet état de fait montre le caractère relativement transversal de l'artisanat et donc son importance. Ces actions en faveur du développement de l'artisanat sont alors dispersées et disparates, au point que certaines d'entre elles sont menées sans que la Direction Générale soit partie prenante ou même que ses responsables en soient informés. Cet état de fait démontre l'existence de cloisonnements institutionnels interministériels et favorise une dérivation des ressources et des énergies pour des actions allant pourtant dans le même sens. D'où la nécessité alors d'un renforcement de la synergie entre les actions contribuant au développement du secteur de l'artisanat au Tchad, dans le but de promouvoir une plus grande efficacité et efficience des politiques de développement.

Finaliser le code de l'artisanat

7.69 L'autre réserve importante relevée dans le cadre de cette étude est l'absence d'un code de l'artisanat, qui serait ce texte juridique régissant les conditions d'exercice du métier d'artisan, les règles déontologiques, les droits et les devoirs de chaque artisan. L'absence de ce code rend difficile comme on a pu le souligner, le contrôle par l'Etat de ce secteur (la majorité des artisans exerçant dans l'informel) et l'accès par les Artisans aux appuis de l'Etat et à sa protection. Un premier travail dans ce sens a déjà été mené, et l'on peut tout simplement capitaliser là-dessus pour la mise en place d'un code de l'artisanat. C'est qu'en réalité, il existe déjà sur le terrain un certain nombre d'actions ayant été menées, dont l'existence d'une nomenclature de 115 métiers artisanaux qui constituent une base d'orientation pour les intervenants dans le sous-secteur ou encore l'existence des organisations faitières regroupant les associations, groupements et coopératives artisanaux. Sur la base de ces deux éléments, un travail d'élaboration d'un code régissant le secteur peut être entrepris dans le but de formaliser davantage le métier d'artisan au Tchad. Cette simplification de procédure peut constituer une mesure incitative allant dans le sens des recommandations de l'OHADA à ses pays membres, pour encourager les opérateurs de l'économie informelle à intégrer le secteur formel. Le statut d'entrepreneur (voir 5.28) peut également être envisagé pour constituer une première étape de cette formalisation.

Favoriser la formalisation des artisans

7.70 La mise en place du code de l'artisanat et des registres de métiers participe à plus de formalisation du métier d'artisan et à la constitution d'un véritable répertoire de professionnels de l'artisanat au Tchad. L'inscription dans ce registre devra avoir pour contrepartie la délivrance d'une carte d'artisan moyennant une modique somme arrêlée de manière consensuelle, qui permettrait au secteur de s'autonomiser d'avantage et d'apporter plus d'appuis aux actions entreprises dans le cadre du développement de l'artisanat. Cette simplification des procédures peut constituer une mesure incitative allant dans le sens des recommandations de l'OHADA à ses pays membres pour

encourager les opérateurs de l'économie informelle à intégrer le secteur formel. Le statut d'entrepreneur (voir 5.64) peut également être envisagé pour constituer une première étape de cette formalisation.

Favoriser l'accès des artisans tchadiens aux marchés et aux ressources adéquates

7.71 Le problème d'accès des artisans à différentes ressources constitue un des principaux blocages de leur développement. Comme partout ailleurs, le Gouvernement tchadien doit accompagner d'une manière soutenue cette catégorie d'acteurs économiques. Des accords de coopération avec les partenaires techniques et financiers seront nécessaires pour faire face à des besoins relativement importants pour assurer le développement de l'artisanat au Tchad, tout en sachant que ce secteur peut jouer un rôle encore plus important dans le développement économique et social du pays.

Promouvoir la consommation des produits et services artisanaux tchadiens

7.72 Outre le fait que la plupart de ces produits et services ne répondent pas encore aux exigences de qualité et de prix des consommateurs tchadiens, il faut savoir également que ces derniers ne les connaissent pas encore suffisamment. Cela constitue nécessairement un obstacle à leur valorisation, donc à leur consommation. A la suite des actions préconisées pour leur mise aux normes (voir 7.56 et 7.57), il serait nécessaire de mettre en œuvre un programme d'incitation à la consommation des produits et services artisanaux tchadiens. Cela peut se traduire par le développement d'un label made in Tchad et par une campagne de communication de type « les tchadiens consomment tchadiens ». Les enjeux de ce type de campagne sont nombreux, comme la valorisation des produits locaux, la création d'emplois, la substitution de l'importation et la fixation des travailleurs ruraux. Cependant, cela ne peut être mis en œuvre que sous certaines conditions, dont la principale devrait être la disponibilité en quantité, en qualité, et en diversité de produits et services artisanaux tchadiens à des prix compétitifs.

Encadré 7.3 - « Le Vietnamien consomme vietnamien »

Une campagne lancée par les autorités vietnamiennes en 2010 dans le but d'inciter à la consommation des produits nationaux constitue un bel exemple de réussite des modèles de consommation locale. Trois ans après son lancement, plus de 70% des Vietnamiens d'après un sondage affirment consommer des produits locaux. L'objectif pour le gouvernement est de parvenir en 2015, à une consommation des produits locaux par au moins 80% des citoyens, et se donne les moyens pour y parvenir en promouvant par exemple l'appui des entreprises nationales pour un meilleur accès aux capitaux, un effort de stabilisation des prix des produits, et une sensibilisation des citoyens sur l'importance d'une consommation des produits nationaux.

Source : ecourrier.vnagency.com.vn/lecourrier/consommer-vietnamien-pour-enrichir-notre-pays

7.73 Dans le même sillage, il est judicieux également d'inciter les consommateurs tchadiens à prendre part au développement de nouveaux produits artisanaux, ce qui est une façon courageuse de les intéresser et de les mobiliser davantage. Intégrer les réseaux sociaux dans la stratégie de communication des artisans leur permettrait de connaître les avis réels des consommateurs. Le principe, relativement simple, consiste à mettre en ligne un produit et à demander par la suite l'avis des internautes.

7.74 Il est important, enfin, de poursuivre et de pérenniser l'organisation de la Journée Nationale de l'Artisanat. C'est un événement annuel spécifique au Tchad, qui est désormais devenu incontournable dans les activités de la promotion de ce secteur. Elle a pour but de faire connaître et

de favoriser la production artisanale du pays. C'est également une occasion pour faire se rencontrer les différentes parties prenantes du développement du secteur. La seule difficulté pour cet évènement annuel réside dans son organisation vers la fin septembre, c'est-à-dire en pleine période de pluie. Outre le fait que de nombreux artisans ne peuvent exposer qu'à l'extérieur, les visiteurs ne sortent pas non plus dans ces conditions. Pour maximiser les chances de succès de cet évènement, il serait préférable alors de changer les dates à une période plus propice à ce type d'évènement.

Multiplier les points de ventes de produits et services artisanaux

7.75 Il y a lieu de constater au Tchad l'insuffisance de points de ventes des produits artisanaux, notamment pour l'artisanat d'art. Il est donc plus qu'indispensable de pallier à ce problème évident. Certes, quelques points de vente intéressants existent dans le pays, mais cela reste très insuffisant ; il serait important que les touristes et les visiteurs puissent admirer les produits culturels du pays, quel que soit le lieu où ils se trouvent. De ce point de vue, il est urgent de réorganiser et de redynamiser les points de vente actuels, à commencer par le déplacement du centre de vente principal des produits artisanaux de la capitale, situé derrière la Chambre de Commerce, qui est à la fois très mal située et difficile à trouver.

7.76 De véritables circuits touristiques pour l'artisanat sont à développer au Tchad. L'Aéroport de N'Djamena peut en constituer le point de départ et d'arrivée naturel de tels circuits. Il serait opportun alors de prévoir des espaces dédiés au secteur. A l'entrée, l'espace dédié à l'artisanat servirait essentiellement de vitrine d'information et sensibilisation des visiteurs sur la variété des produits artisanaux tchadiens qu'ils pourront s'en procurer durant leurs visites et au retour, ils peuvent faire leurs derniers achats de petits cadeaux dans ces boutiques aéroportuaires.

7.77 Par ailleurs, la capitale, comme les principales villes à vocation culturelle et touristique, telles que Moundou, Doba ou encore Abéché, devraient se doter de véritables villages artisanaux. Ce concept est très développé dans les pays à forte tradition artisanale. Outre le fait que ces villages artisanaux constituent des attractions incontournables dans les circuits touristiques de ces pays, leur vocation est qu'ils soient d'abord des lieux où les artisans peuvent exprimer tout leur potentiel technique et artistique, et s'épanouir véritablement. En effet, les villages artisanaux sont à la fois des points de vente et des centres de production. La production sur place constitue une attraction supplémentaire pour les touristes et les visiteurs, mais aussi une garantie d'authenticité des produits artisanaux vendus.

Encadré 7.4 – Cas du Village Artisanal d'Ouagadougou

La création d'espaces de rencontres entre Artisans semble être importante pour la promotion de ce secteur, mais surtout constitue une occasion d'exposition du savoir-faire des Artisans et un partage d'expériences en vue de la promotion d'un développement plus soutenu. L'exemple du Village Artisanal de Ouagadougou au Burkina Faso est une parfaite illustration de ces espaces d'échanges entre Artisans, de création, de production et de vente des produits artisanaux de ce pays. C'est une structure moderne qui représente et commercialise de façon permanente l'artisanat burkinabé. Le Village Artisanal au Burkina rassemble plus de 500 artisans parmi les meilleurs de ce pays, répartis dans 25 métiers. Convivial et aéré, le site compte près de 50 ateliers installés dans des bâtiments, construits en éventail autour d'une place avec son bar.

La création d'espaces artisanaux s'avère d'autant plus précieuse que l'artisanat dans les pays africains est un secteur qui recrute un nombre important de citoyens, entièrement dédiés à sa pratique.

Cette place importante de l'artisanat dans les pays africains nécessite la création d'espaces de production, de création et de commercialisation des produits, dans le but de promouvoir et d'encourager les nombreuses familles qui vivent de la pratique de ce métier.

Source : <http://www.villageartisanal-ouaga.com>

7.78 L'existence du village artisanal dans une ville ne devrait pas entrer en opposition avec la multiplication des points de vente dans les hôtels et sur les sites touristiques, qui sont les lieux les plus fréquentés par les touristes et les visiteurs. Les hôteliers et les guides touristiques sont de véritables prescripteurs de produits artisanaux d'art d'un pays. Par ailleurs, il serait judicieux d'intégrer dans les cahiers de charges des investisseurs dans le secteur touristique, le volet promotion de l'artisanat tchadien. Aussi, l'Office du Tourisme Tchadien qui promeut déjà les produits artisanaux, mais d'une manière relativement limitée, devrait devenir une des principales vitrines de l'artisanat aussi bien dans la capitale que dans d'autres villes où il opère.

Encadré 7.5 – Cas des circuits touristiques pour l'artisanat à Marrakech

Le projet de création et de promotion des circuits touristiques intégrant l'artisanat a été lancé, à Marrakech, avec pour objectif majeur de renforcer les liens entre le secteur artisanal et le patrimoine touristique et urbanistique de la médina de Marrakech et le secteur touristique. Ce projet a pour objectif de réhabiliter le patrimoine culturel et de civilisation de la médina et des quartiers artisanaux, outre l'augmentation des revenus des artisans et des différents intervenants et la création de postes d'emploi. Il vise, dans un 1er temps, la création de circuits touristiques et la mise en place de plaques de signalisation et d'orientation tout au long des circuits touristiques, et, dans un second temps, à organiser des campagnes de sensibilisation destinées essentiellement aux touristes marocains et étrangers ainsi que la promotion des circuits touristiques à travers la mise en place notamment de guide de vente, et de cartes touristiques et d'une carte commerciale.

Source : www.infomediaire.ma

7.79 Pour terminer, le Tchad devrait également profiter du développement numérique et de la place actuelle du web qui constitue aujourd'hui la plus grande plateforme de vente qui existe au monde. Cette voie est encore très peu exploitée dans le pays. Si quelques sites proposent des produits artisanaux tchadiens, cela reste encore relativement confidentiel. L'enquête effectuée auprès de quelques artisans tchadiens montre également qu'ils sont encore très peu nombreux à savoir utiliser l'outil Internet. En outre, Internet contribue à réduire considérablement les coûts d'accès à l'information et à la commercialisation internationale. Il est donc recommandé aux acteurs du secteur de développer des galeries virtuelles de produits artisanaux tchadiens.

Favoriser le regroupement d'intérêt des artisans

7.80 Les artisans tchadiens font face à de réels problèmes de financement (voir 7.27 et 7.28). La plupart d'entre eux mènent leurs activités sous financement propre, et par conséquent, éprouvent des difficultés d'accès à des matières premières et intrants de qualité. Ces difficultés constituent un obstacle majeur à leur épanouissement. Elles persistent d'autant plus que les artisans évoluent généralement isolement. Il existe certes des associations et regroupements d'artisans au Tchad, cependant ces initiatives de regroupement sont encore peu nombreuses et peu efficaces.

Encadré 7.6 – Cas de la Coopérative COTRAPAL de Burkina-Faso

Réunissant 150 femmes issues de trois groupements de quartier de la ville de Bobo-Dioulasso, au Burkina Faso, la coopérative COTRAPAL a pour activité la transformation de fruits et légumes, principalement le séchage et le pressage des mangues, abondantes sur place. Elle produit aussi d'autres fruits, légumes et condiments séchés et de la confiture. Les femmes font tous les travaux, les décisions se prennent en assemblée générale sur le mode coopératif « une personne = une voix », l'échelle des salaires est de 1 à 2 selon l'ancienneté, l'entreprise appartient en totalité aux femmes qui y travaillent. Au bout de dix ans, le volume d'activité s'est relativement stabilisé, beaucoup des difficultés initiales ont trouvé des solutions (emballage et transport des produits vers la capitale) et la clientèle majoritairement étrangère est fidèle, que ce soit l'ONG suisse Caro ou la centrale d'achats « Solidarmonde ».
COTRAPAL est membre actif de l'Union des Coopératives Industrielles et Artisanales du Burkina-Faso (UCIAB) qui rassemble plus de 60 entreprises de tailles variées et leur apporte différents services : formation, gestion, ouverture vers les marchés extérieurs.

Source : Histoires d'économie solidaire, Film AFRICASCOPE, Pierre Guiard-Schmid Piningre

7.81 Le regroupement des artisans en faïtières (associations, coopératives, réseaux ou mutuelles) est donc fortement encouragé. S'inscrivant dans une dynamique de développement local, ils

permettent d'offrir à leurs membres un accès aux ressources, à la compétence et au financement. Les groupements se présentent comme un moyen permettant aux artisans de regrouper leurs achats et d'organiser dans le cadre d'une structure commune la négociation des prix, la gestion des stocks et la rationalisation des approvisionnements en matières premières. Les artisans membres des groupements peuvent ainsi obtenir des conditions d'achats avantageuses, des facilités de production et de commercialisation de leurs œuvres, qui seraient difficiles dans le cadre d'une démarche individuelle. Ils pourraient aussi, dans ce cadre de groupement, bénéficier plus facilement des programmes de renforcement des capacités techniques et opérationnelles, qui les rendraient plus compétitifs sur les marchés national et international. A travers des groupements, les artisans peuvent ainsi mieux défendre leurs intérêts et mener à bien des plaidoyers pour l'amélioration de leurs conditions et un meilleur positionnement sur des plateformes existant sur la scène nationale et internationale.

L'accès des groupements d'artisans aux marchés

7.82 Au Tchad, l'immensité des travaux de construction, qu'il s'agisse des bâtiments administratifs, des bâtiments d'affaires ainsi que des habitats sur tout le territoire, entraînent une forte demande de ce service. Selon les professionnels du bâtiment, 95% des matériaux de construction sont importés, et la plupart des marchés publics sont exécutés par des entreprises d'envergure. Les entreprises artisanales, en tant que fournisseurs de matériaux ou de service ne bénéficient pas encore de cette manne, car les conditions actuelles d'accès à ces types de marchés ne sont pas à leur portée. L'analyse du système des marchés publics dans plusieurs pays à travers le monde démontre que les Petites et Moyennes Entreprises, notamment les entreprises artisanales, sont en moyenne sous-représentées dans les marchés publics. Le Tchad ne fait certainement pas exception.

7.83 Parmi les facteurs contraignants, on peut citer la faiblesse de l'accès à l'information, l'importance exagérée du prix dans les contrats, les longs délais de paiement et paiements tardifs, le manque de retour d'information, et le poids des charges administratives, le manque de clarté, les possibilités limitées d'interactions, la complexité des procédures, les délais insuffisants pour la préparation des offres⁹³. Il est souhaitable que le Gouvernement et les autres parties prenantes puissent mettre sur pied un système spécifique et simplifié visant à faire participer davantage les artisans à l'exécution des marchés publics, en tenant compte de leurs capacités techniques et financières limitées. La segmentation des appels d'offres en lots (par tâche ou par zone géographique) et l'encouragement de la sous-traitance peuvent être des mesures intéressantes allant dans ce sens. Des efforts doivent également être faits dans l'optique d'élargir la quantité et d'améliorer la qualité des informations sur les marchés publics auprès des groupements d'artisans. Cela suppose un renforcement de la communication à leur égard.

7.84 Dans la même logique, des mesures doivent être mises sur pied pour faciliter l'accès des groupements d'artisans dans les centrales d'achat internationales, notamment dans le commerce équitable. Ces centrales d'achat favorisent le développement durable des artisans où elles achètent directement aux groupements d'artisans et/ou aux coopératives, avec les meilleures conditions

⁹³ Rapport de synthèse 2010 de l'évaluation de l'accès des PME aux marchés publics dans l'Union européenne.

possibles (prix, modalités de paiement, livraison) pour ces derniers. L'intégration des groupements d'artisans dans ces centrales pourrait se faire par la signature de conventions de partenariat. Cela permettra aux groupements d'artisans non seulement de pouvoir écouler leurs stocks de production en grande quantité, mais aussi de bénéficier de l'achat en quantité à prix préférentiels des produits et des services d'aide à la gestion.

Conclusion

7.85 Le secteur de l'Artisanat au Tchad demeure l'un des secteurs les plus importants de l'économie de ce pays, malgré la situation précaire dans laquelle il se trouve. Depuis quelques années déjà, les autorités tchadiennes ont perçu l'importance de ce secteur et pris un ensemble de mesures dans ce sens. Toutefois, leur engagement reste encore très faible pour déclencher un réel décollage du secteur. L'artisanat tchadien est omniprésent dans la vie économique et sociale, mais aussi dans la tradition, les coutumes et la religion. La première difficulté se pose au niveau de sa description, de sa définition et de sa délimitation, compte tenu de la diversité des métiers qu'on y retrouve. D'où la dénomination des micros entreprises du secteur des métiers. C'est dans le souci d'y remédier que les autorités, en partenariat avec les groupements d'artisans, ont entamé le processus d'élaboration d'une stratégie de développement de l'artisanat et d'un code de l'artisanat.

7.86 Au rang des autres mesures prises, il faut relever la place de plus en plus importante de l'autorité chargée de l'appui au développement du secteur, passée du statut de simple Direction à celui de Direction Générale, malgré l'instabilité de son ancrage institutionnel. En outre, on peut constater également que le Président de la République a signé un texte portant création de l'agence de développement de l'artisanat, mais que son opérationnalisation n'est pas encore effective. Cette situation est encore plus parlante lorsqu'on se penche sur les ressources financières accordées au secteur, qui montrent un budget quasi marginal, ce qui dans ces conditions n'est pas de nature à promouvoir son développement. Malgré les événements comme la Journée Nationale de l'artisanat et l'appui à la participation à quelques salons internationaux des artisans tchadiens, on peut déplorer l'insuffisance manifeste des actions de promotion de l'artisanat, en particulier l'artisanat d'art. On peut noter comme exemple que le principal point de vente dans la capitale se trouve dans un endroit difficile à localiser avec un accès mal aisé.

7.87 Par ailleurs, il faut reconnaître le bon achalandage de ce marché comme beaucoup d'autres, mais qui cache une autre réalité qui est la forte présence, voire la dominance, de produits étrangers aussi bien pour l'artisanat d'art que pour l'artisanat de production. En outre, force est de constater que les produits nationaux sont de moins bonne qualité. Cette situation s'explique par l'insuffisance de savoir-faire de la part des artisans tchadiens où certes, on retrouve des maître-artisans aux savoir-faire et compétences reconnus, avec une très forte dextérité. Mais ces derniers sont en petit nombre et ne peuvent malheureusement pas satisfaire toute la demande. Le caractère inadapté de l'offre de formation, la mauvaise qualité des matières premières, malgré leur abondance, à l'image des peaux mal tannées et l'utilisation des outils obsolètes, viennent aggraver cette situation. Les moyens financiers très limités des artisans et leur difficulté d'accès au système de financement viennent couronner la situation critique de l'artisanat, poussant une grande partie d'entre eux à exercer dans l'informel. Toute cette situation n'entame pas la motivation des artisans à aller de l'avant, et devrait pousser résolument les autorités à investir sensiblement dans ce secteur, à corriger progressivement les cloisonnements sectoriels et à renforcer la coordination compte tenu du caractère transversal de l'artisanat.

Recommandations

7.88 Il est urgent que le Tchad dispose d'une véritable stratégie de développement de l'artisanat et d'un code de l'artisanat, qui sont en cours d'élaboration actuellement, car ils constituent le cadre normatif manquant qui permettraient à toutes les parties prenantes de mieux focaliser leurs moyens et efforts sur les métiers considérés comme prioritaires et les problématiques de positionnement et les voies de développement possible. La première orientation de cette stratégie consisterait à la construction d'une base saine de compétitivité et du développement durable des micro-entreprises du secteur des métiers.

7.89 Compte tenu de la nécessité d'accompagnement rapproché des artisans, il convient de renforcer les capacités institutionnelles d'une part de la Direction Générale de l'Artisanat et de ses branches dans l'animation du processus d'élaboration, de coordination et de suivi de mise en œuvre de la SDA et de l'application du code de l'artisanat, et d'autre part de l'Agence Nationale de Développement de l'Artisanat, qui, tout en ayant déjà une existence légale, n'est toujours pas opérationnelle, avec des missions renforcées en matière d'appui direct aux groupements et aux micro-entreprises du secteur des métiers.

7.90 La finalisation du processus d'élaboration du Code de l'Artisanat devrait être également une priorité, car non seulement elle constitue essentiellement le cadre normatif de mise en œuvre de la Stratégie de Développement de l'Artisanat, mais elle devrait aussi développer un mécanisme simplifié d'enregistrement et un système de taxation allégée pour les micro-entreprises en alignement aux recommandations de l'OHADA, favorisant ainsi l'intégration des opérateurs de l'économie informels et élargissant la base des micro entreprises artisanales professionnelles.

7.91 Le caractère transversal de l'artisanat nécessite une meilleure synergie avec les autres secteurs porteurs du pays, notamment, l'élevage et l'agriculture. Il est fortement recommandé de développer des plateformes intersectorielles ayant pour mission de créer des synergies en intégrant le développement de l'artisanat dans la conception des programmes et/ou les projets des autres secteurs notamment le tourisme, BTP, l'agriculture, l'élevage, etc.

7.92 Pour les métiers identifiés comme prioritaires, il est urgent d'organiser des formations continues aux micro-entreprises du secteur des métiers, répondant aux exigences du marché local pour l'artisanat de production et de service, et celles du marché international pour l'artisanat d'art. Afin d'élargir la base, ces formations seraient dispensées dans tous les chefs-lieux de région où ces métiers prioritaires sont identifiés. Elles permettraient de redynamiser en conséquence les centres de formation artisanale en formant les formateurs, en partenariat avec des maîtres-artisans et des experts internationaux pour s'assurer des respects durables des règles de l'art en la matière.

7.93 Toujours dans la maîtrise du savoir-faire, le Code de l'Artisanat devrait également favoriser la mise en œuvre d'un véritable système d'apprentissage adapté au Tchad au sein des micro-entreprises du secteur des métiers. Il est unanimement admis que la plupart des meilleurs artisans ont adopté ce long cursus d'apprentissage avec un encadrement serré d'un maître-artisan.

7.94 Parallèlement à ces actions de renforcement de la maîtrise des métiers, le Tchad devrait également se doter d'une bonne image en matière d'artisanat, aussi bien en termes d'identité que de qualité. Pour l'identité artisanale, il est alors conseillé aux institutions responsables de l'artisanat de contracter avec des agences spécialisées en design et tendance. Concernant la problématique de qualité, il est recommandé de collaborer avec la future l'Agence Tchadienne de Normalisation, pour

la mise en œuvre d'une démarche de qualité adaptée au secteur, aboutissant à la création d'un système de labellisation des produits et services artisanaux.

7.95 En outre, il est nécessaire de promouvoir le regroupement et la mutualisation des micro-entreprises du secteur des métiers, pour faciliter leur accès à différentes ressources. Il serait alors plus facile de travailler avec des centrales d'achats internationales pour s'approvisionner en intrants ou en petits matériels de qualité. Leur mutualisation favorise également l'accès aux ressources financières.

7.96 Par ailleurs, il serait opportun également de permettre aux micro-entreprises du secteur des métiers d'accéder aux marchés publics ou aux marchés privés d'envergure par la mise en place de mécanismes simplifiés notamment pour les marchés de sous-traitance.

7.97 Concernant les points de vente de produits et de services artisanaux, il est fortement recommandé de les diversifier et de les multiplier, à travers la création de villages artisanaux dans les principales villes du Tchad, et la réorganisation et la redynamisation du système de vente actuel des produits artisanaux d'art. Il faut aussi intégrer des points de vente d'artisanat dans les circuits touristiques et mettre en place au moins une galerie virtuelle

7.98 Enfin, il est plus que nécessaire de favoriser la consommation des produits et services artisanaux par les tchadiens. Il faut mettre en œuvre une campagne de communication en vue de promouvoir la consommation des produits et services artisanaux par les nationaux, incluant la célébration de la Journée Nationale de l'Artisanat.

Ouvrages de référence

Aide-mémoire de la Mission principale de l'Étude Diagnostic sur l'Intégration du Commerce (EDIC) du Cadre intégré (CI) au Tchad, Gregor Binkert, juin 2004.

Banque africaine de développement-Fonds Africain de développement, Projet d'appui à la filière coton textile (PAFICOT), Document de politique de développement durable de la transformation artisanale et semi-industrielle de coton fibre au Tchad, version provisoire 2011.

Conseil National du Patronat Tchadien, Livre Blanc, Edition 2015.

Document de Budget 2013 de la République du Tchad

Etude diagnostic sur l'intégration commerciale (EDIC) Volume 1, octobre 2006.

Extrait du discours de Dr B.R. MIARO-II, Président du Salon SALON DE L'ARTISANAT ET DE L'INVENTION AU TCHAD (SAIT: 22-25 Juin 2005 à N'Djamena)

ICOMOS, Roberta SIMONIS, Adriana SCARPA FALCE et Donatella CALATI, Comité de rédaction de la revue « Sahara, Préhistoire et histoire du Sahara », (San Felice, Segrate, Italie) 2007

Livre Blanc, Conseil National du Patronat Tchadien, Edition 2012.

Manasset Guealbaye, conférence-débat sur le thème « artisans tchadiens : quels impacts économiques », N'Djamena, novembre 2011.

Mbaindiguim Donatien, Président du groupe des économistes pour la recherche des idées et actions de développement, Document de travail, Conférence débat : Entrepreneuriat et émergence économique.

Ministère du Développement Touristique et de l'Artisanat, Acte de la conférence débat sur le thème « artisans tchadiens : quels impacts économiques », 13 novembre 2011 à l'hôtel Méridien le Chari Perspectives économiques en Afrique 2005-2006, www.oecd.org/dev/publications/perspectivesafricaines.

Ministre du Développement Touristique et de l'Artisanat, Arrêté N°017/PR/PM/MDTA/SG/2011, portant nomination des Chefs des Services du Ministère et l'arrêté N°002/PR/PM/MTA/SG/2012, portant nomination des Chefs de Services du Ministère.

Plan National de Développement 2013-2015, Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération internationale, janvier 2013.

Plan National de Développement du Tchad, 2013-2015.

Textes législatifs et réglementaires

Décret N° 215/PR/PM/MDTA/2008, portant organigramme du Ministère du Développement Touristique et de l'Artisanat.

Décret N°863/PR/PM/MDTA/CAB/2010, instituant une Journée Nationale de Promotion de l'Artisanat.

Loi n°012/PR/2007 portant création de l'Office Tchadien du Tourisme.

Loi n°013/PR/2012 portant création de l'Agence Nationale du Développement de l'Artisanat.

Sites web

http://www.infotchad.com/details.asp?item_id=3229

www.infotchad.com/details.asp?item_id=3803&

<http://www.ecti.org>

8. Promotion des exportations

Une agence de promotion des exportations

8.1 Une agence de promotion des exportations (APE) est une entité qui a pour mission d'appuyer les efforts liés à l'exportation des sociétés de la région pour laquelle œuvre l'agence. Une agence permet aux petites et moyennes entreprises du territoire de mieux réussir à l'exportation, et ce, en offrant, avec l'aide de ses partenaires, des solutions de développement des échanges commerciaux durables et intégrées aux exportateurs, institutions d'appui au commerce et décideurs politiques. Les agences offrent un soutien technique spécialisé et agissent à titre de guide. Le soutien se fait sous forme d'accompagnement, de source d'informations, voire de formation sur les marchés internationaux, leurs procédures, leurs accès et leur potentiel pour des filières déterminées.

8.2 Les agences de promotion des exportations prennent plusieurs formes et varient en taille et en nature d'une région à une autre. La situation donnée d'un pays par rapport à sa stabilité, le niveau de développement des industries, la présence de moyens facilitant pour l'export, l'accès à un budget d'opération pour l'APE et de soutien aux actions des exportateurs ainsi que l'appui du gouvernement central et des ministères pertinents joueront un rôle dans le façonnement d'une agence. Il demeure important que l'agence soit structurée en fonction de ces variables et des attentes des opérateurs économiques.

8.3 Certaines agences, comme l'ANIE ont une fonction qui englobe à la fois les investissements étrangers et la promotion des exportations. C'est le cas de plusieurs grandes agences européennes. D'autres agences sont vouées uniquement à la promotion des exportations comme par exemple, le Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie (CEPEX). Une organisation distincte prend charge du volet investissement. À travers le monde, il existe des agences de promotion des exportations nationales, provinciales, régionales et municipales. Certaines agences européennes, telle l'Agence Wallonne à l'Exportation et aux Investissements (AWEX), comptent plus de 450 personnes, localement et à l'international.

Tableau 8.1 – Liste partielle des APE dans le monde

| | |
|---------------|---|
| Algérie | ALGEX – Agence Nationale de Promotion des Exportations |
| Allemagne | GTZ |
| Argentine | Fundación ExportAR |
| Arménie | AAD - Agence Arménienne de Développement |
| Australie | AUSTRADE |
| Belgique | AWEX – Agence Wallonne à l'Exportation et aux investissements |
| Bolivie | CEPROBOL |
| Burkina Faso | ONAC |
| Burundi | API – Agence Burundaise de Promotion des Investissements |
| Canada | DFAIT/Service des délégués commerciaux |
| Chili | Prochile |
| Colombie | PROEXPORT |
| Corée | KOTRA |
| Costa Rica | PROCOMER |
| Côte-D'Ivoire | APEX-CI |
| Danemark | TCD |
| El Salvador | EXPORTA |
| Espagne | ICEX |
| Finlande | FINPRO |
| France | UBIFRANCE |
| Gabon | APIEX - |

| | |
|------------------|--|
| Israël | IEICI |
| Jamaïque | JTI |
| Japon | JETRO |
| Maroc | ONIX - Office national pour la promotion des investissements et des exportations |
| Mexique | PROMEXICO |
| Nouvelle-Zélande | NZTE |
| Panama | DNPE |
| Paraguay | REDIEX |
| Pays-Bas | EVD |
| Pérou | PROMPERU |
| Philippines | BET |
| Royaume Uni | UKTI |
| Sénégal | ASEPEX – Agence Sénégalaise de Promotion des Exportations |
| Singapour | IE |
| Thaïlande | DEP |
| Tunisie | CEPEX |
| Uruguay | URUGUAY XXI |

8.4 Les différentes agences ont des structures variables. Plusieurs sont entièrement publiques et relèvent d'un ministère quelconque, par exemple, le Service des Délégués Commerciaux du Canada est un service entièrement voué à la promotion des exportations des entreprises canadiennes présentes dans plusieurs dizaines de pays. Ce service relève entièrement du Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce International (MAECI). De même, en Finlande, FINPRO est entièrement privé. Sur le continent africain, l'APEX-CI est une structure hybride de partenariat public privé (PPP). Le contexte institutionnel actuel au Tchad, l'état du secteur privé (décrit au chapitre 5) qui est dédié à cet effet ainsi que les moyens mis en œuvre pour l'agence, ont incidence sur la structure idéale à mettre en place. À l'heure actuelle, l'ANIE se veut entièrement publique. Une analyse quant aux bienfaits de laisser place à un partenariat PPP dans le futur serait pertinente. Une notion importante par rapport aux structures canadiennes et finlandaises est qu'elles jouissent toutes deux d'une stabilité politique soutenue. Une structure hybride comporte plusieurs avantages quant à la pérennité de l'agence lors de situations politiques moins stables.

8.5 Les agences fonctionnent suivant différents types de mode opératoires quant à la façon d'offrir leurs services. La diversification des filières au Tchad, leurs importances relative par rapport aux efforts d'exportation et leurs potentiels à croître aura une incidence sur les efforts et la stratégie d'une agence comme l'ANIE. La mission de l'ANIE, sa structure et son fonctionnement doivent considérer les ressources disponibles ainsi que les besoins des opérateurs tchadiens.

Les fonctions d'une agence de promotion des exportations

8.6 Une agence de promotion des exportations remplit plusieurs fonctions. Une agence aussi jeune que l'ANIE ne peut, de façon réaliste, remplir toute les fonctions potentielles d'une agence de cette nature à ce stade de son évolution. Par contre, les fonctions suivantes peuvent être développées au cours d'un programme évoluant sur une période de plusieurs années. Lorsqu'il s'agit d'un pays enclavé, les exportations et le commerce extérieur dépendent fortement des services offerts par les institutions vouées à cette fin pour augmenter leur compétitivité (Boston Consulting Group 2004).

Développer et fournir l'accès à l'intelligence commerciale

8.7 Parmi les fonctions, l'ANIE doit fournir l'accès à l'intelligence commerciale notamment grâce

à une veille soutenue ainsi qu'à une sensibilisation aux débouchés existants au sein de marchés étrangers (Centre du commerce international 2013). Une veille est donc une fonction importante à mettre en place. Notons également que la sensibilisation et l'amélioration de la disponibilité de cette intelligence commerciale représentent deux assises critiques à l'efficacité de cette activité. En effet, cette fonction peut potentiellement être remplie par un portail virtuel accessible à tous les usagers. Ce portail contient, entre autres, des informations pertinentes sur les marchés internationaux, les prix pour un secteur donné, des appels d'offres ou des législations pertinentes. La veille devrait être un des premiers éléments à mettre en place par l'ANIE.

8.8 Ce portail virtuel doit être en mesure de répondre de façon pragmatique aux demandes. Des bonnes pratiques pour la mise en place et la gestion d'un portail virtuel dédié à de l'intelligence commerciale ont été soulevées dans l'ouvrage de Jeremy Coon (Coon 2009). Le système d'intelligence commerciale (SIC) – dans le cas des agences de pays moins avancés (PMA) – doit faciliter l'accès à des informations commerciales pertinentes. De plus, le SIC doit être flexible et efficace dans la collecte et la gestion des données commerciales. Enfin, le système doit répondre aux attentes actuelles des opérateurs.

8.9 Cette fonction est tout de même courante chez des agences de promotion des exportations et prends plusieurs formes potentielles. Cependant, le respect de certains principes permet de consolider la valeur ajoutée au système d'information. Plusieurs éléments font partie intégrante d'un SIC efficace qui soit adapté à la réalité du Tchad. Une des composantes importantes est la rigueur et la précision des données du marché. La qualité des données est impérative. Ces dernières doivent donc être précises, compréhensibles, mises à jour de façon régulière et accessible à travers une variété de canaux de distribution (Harmon 2003).

8.10 La conception d'un SIC doit tenir compte d'éléments clés qui pourront aider à faire du système un levier stratégique. Rendre accessible l'information commerciale est primordiale. Établir les priorités devient donc ensuite une étape préliminaire importante. L'éventail de services d'information, des secteurs ciblés par le système sont établis en fonction du besoin de la filière en question. L'exemple Ougandais est plutôt concret. À ses débuts, le système concentre ses efforts sur l'accès à des données concernant les prix du marché et des indicateurs généraux pour 28 produits qui ont été sélectionnés (Coon 2009). D'ailleurs, pour l'ANIE, il serait pertinent de créer le système autour d'une filière et un projet pilote qui servirait de modèle pour les autres filières.

Le système Ougandais se démarque en partie du fait qu'ils se sont arrêtés à 28 produits pour débiter leur système d'intelligence commerciale.

8.11 Un deuxième élément important au niveau de la conception d'un SIC est de sécuriser l'adhésion des parties prenantes. Une étude souligne l'importance que le système d'information de marché soit élaboré de façon participative (Giovannucci 2001). L'ouvrage rapporte quatre cas, dont l'Ouganda sur le continent africain où une organisation privée a été créée. L'Ouganda et le Kenya ont tous deux utilisé des organisations à but lucratifs pour développer le système d'intelligence commerciale. Une leçon importante dans les cas précédents est de ne pas chercher à impliquer toutes les parties prenantes dès le départ. Il sera difficile d'atteindre un tel but, surtout pour une nouvelle organisation telle que l'ANIE. Un système ouvert et transparent qui œuvre pour le privé et le public attirera de nouvelles parties prenantes avec le temps et consolidera son développement de façon durable (Coon 2009). Ceci ramène au point que la structure actuelle de l'ANIE n'est probablement pas optimale en ce moment. L'importance d'un système fonctionnel repose en partie

sur sa structure. Les exemples du Kenya et de l'Ouganda sont intéressants dans le sens où des réformes ont eu lieu. Une analyse quant à une réforme potentielle pour l'ANIE serait pertinente.

8.12 Etre en mesure d'atteindre le public cible et fournir un accès fonctionnel est un autre élément à considérer dans la conception d'un SIC. Dans l'étude de Giovannucci, on constate que la communication radio est une source utilisée dans tous les pays étudiés. En fait, l'auteur soulève d'autres cas, tel que le système d'Afrique de l'Ouest qui souligne l'importance d'utiliser de multiples sources de technologie pour la diffusion de l'information. Les données sont disponibles à travers plusieurs sources comme la téléphonie mobile, Internet et d'autres moyens plus conventionnels tels que la radio et les dépliants. Le cas de l'Ouganda met en évidence l'importance de négocier avec l'ensemble des fournisseurs de services (télécommunications, internet, médias, etc.). Les coûts de transmission demeurent un obstacle considérable pour un système durable. Les stratégies de négociation deviennent donc importantes, et les fournisseurs de services peuvent être considérés comme des parties prenantes clés (Giovannucci 2001).

8.13 Des mesures incitatives adéquates au niveau de la gestion et du cadre opérationnel du système ainsi que le maintien des ressources humaines nécessaires pour rendre le système efficace et durable sont critiques. Le système ougandais a soulevé la nécessité de bien établir les mesures incitatives en vue d'assurer l'obtention d'information de marché fiable et ponctuelle. Ils utilisent un réseau de sous-traitants au niveau des différents marchés, qui sont payés sur la base de la qualité de l'information de façon quotidienne. De plus, on encourage les opérateurs tchadiens à partager leurs informations, ce qui devient une source importante de validation d'information. Les mesures incitatives à ce niveau aident à assurer la qualité du système d'intelligence commerciale.

8.14 Comme plusieurs autres pays recensés au niveau de leur SIC, le Tchad a peu de ressources financières, et des secteurs privés et organismes institutionnels faibles. Un partenariat public privé (PPP) peut fournir certains apports qui appuieront un développement durable du système, par exemple des contraintes institutionnelles ou des sources de financement (Giovannucci 2001). Entres autres, les systèmes du Honduras, des Philippines et de la Bolivie existent encore à ce jour et évoluent depuis une dizaine d'années. Un bel exemple africain est l'APEX-CI de la Côte-D'Ivoire. L'organisation, un PPP, a su traverser les intempéries politiques des dernières années dans ce pays. Elle a survécu aux changements de gouvernements. Il est juste de croire que le fait d'être un PPP a grandement aidé à traverser cette période difficile.

8.15 La mise en place d'un système d'intelligence commerciale devrait être une des premières priorités de L'ANIE. Une analyse sur son contenu potentiel devra avoir lieu avec l'aide d'experts externes. Un départ en fonction des moyens actuels de l'ANIE comprendrait une veille sur certains marchés pour quelques filières porteuses. L'encadré 8.1 se veut une option peu coûteuse, facile à mettre en oeuvre et réaliste.

Encadré 8.1- Veille sur la gomme arabique

Une veille technologique de la gomme arabique avec une perspective sur de nouveaux marchés tels que l'Inde (avec laquelle le Tchad ne détient pas encore d'ententes) et la Chine. L'ANIE cumule des informations pertinentes sur le secteur et les marchés à travers une plateforme appelée TRADEMAPS. Elle transmet les données via un fil RSS à un compte TWITTER qui transmettra à son tour les informations à un agrégateur de type EZIN (PAPER.LI) auquel sont abonnés de facto les opérateurs économiques, les agences gouvernementales, les associations sectorielles et les chambres de commerce. De plus, certains contenus jugés pertinents sont relayés via SMS aux opérateurs n'ayant pas d'adresse de courrier électronique.

Accompagnement et intermédiation

8.16 La seconde fonction d'une agence de promotion des exportations est d'assurer la liaison avec les intervenants sur les marchés étrangers. Ces derniers sont des clients, partenaires ou représentants officiels locaux. La fonction suppose que l'agence agisse à titre d'agent d'intermédiaire avec les entités étrangères. Il est pratique courante pour une agence de promotion des exportations d'accompagner les opérateurs sur un nouveau marché. Cette action doit être faite de façon structurée et implique souvent la participation de parties prenantes. L'accompagnement se fait dans le cadre de missions commerciales, sectorielles ou multisectorielles, de participation à des événements, exposition, colloques ou des salons professionnels. Ce type de mission commerciale se veut une occasion à la fois de connaître un nouveau marché et de promouvoir le Tchad.

8.17 L'ANIE devra proposer une série de services pour favoriser le développement des affaires des opérateurs tchadiens. Parmi ceux-ci, il y a la possibilité de former les exportateurs et de les préparer à travers des ateliers à maximiser le potentiel de leur mission commerciale. De plus, l'ANIE pourrait être mandaté pour organiser une série de rencontres, soit des rencontres d'information avec des institutions ou organisations étrangères sur des thèmes précis, par exemple, les douanes et la logistique du marché en question. D'autres rencontres peuvent être organisées avec des partenaires locaux, des distributeurs, des agents ou des clients directs pour les exportateurs tchadiens. Le rôle de l'ANIE dans cette fonction est d'assurer des rencontres pertinentes, et ceci nécessite donc une préparation rigoureuse et de la recherche considérable. L'importance des partenaires étrangers prend tout son sens dans ce contexte. Ce concept sera repris ultérieurement. Ceci dit, il sera important pour l'ANIE d'identifier un partenaire local, soit une association, une agence ou une organisation comme la chambre de commerce, et de consolider une relation constructive avec eux. Le Centre de Promotion de Exportations de la Tunisie est un bel exemple d'organisation de promotion des exportations qui organise fréquemment des missions commerciales et exploratoires dans différents marchés pour le compte des exportateurs tunisiens. Le CEPEx a récemment adhéré à une politique favorisant le développement d'échanges soutenus avec l'Afrique sub-saharienne.

8.18 Cet accompagnement peut se faire avec le soutien des Ambassades ou des consulats établis dans les marchés étrangers. Les représentants du Tchad ont directement accès à plusieurs sources du marché d'exportation et à des contacts potentiels facilités avec les différents intervenants dans ce marché. Dans les marchés où l'ANIE peut collaborer avec l'Ambassade ou le Consulat, ces derniers deviennent des partenaires importants au niveau de l'obtention d'information et d'organisation des rencontres avec des parties prenantes dans ledit marché. En fait, ils peuvent aider à orienter les efforts de l'ANIE pour faciliter l'organisation de missions commerciales, y compris une visite ou une participation à une foire commerciale. A titre d'exemple, ils peuvent faciliter le choix du secteur, l'identification des produits les plus demandés et la sélection d'acheteurs qualifiés dans un marché donné. Au niveau des capacités actuelles, nous recommanderions une formation sur les bonnes pratiques au niveau de l'accompagnement dans un contexte d'exportation. Il existe plusieurs pratiques qui permettent d'obtenir des résultats concrets lors d'activités liées à l'accompagnement sur les marchés étrangers.

8.19 L'ANIE peut jouer un rôle important au niveau de la préparation et de la formation des entreprises exportatrices pour les missions. Le niveau de préparation d'une entreprise favorise les retombées lors d'un événement tel qu'une mission. Par exemple, un contact préalable avec des

entités convoitées pour valider l'intérêt et confirmer les rencontres sera d'une aide considérable pour une PME qui détient des ressources limitées, particulièrement pour un projet de développement d'un nouveau marché à l'exportation. La formation des participants doit se baser sur des concepts tels que les différences culturelles, la culture d'affaires, la stratégie d'accès aux marchés, la gestion des risques, le financement des opérations et des contrats ainsi que d'autres thèmes spécifiques semblables. Dans une perspective à long terme, la formation de formateurs serait pertinente. Les membres de l'ANIE, forts de quelques années d'expérience et enrichis d'une formation à cet égard, pourraient former les responsables de l'exportation au sein des entreprises tchadiennes. De cette façon, le modèle demeure durable et la dépendance à des sources externes s'estompe avec le temps. Il est important de mentionner à ce stade que la formation devient une source de revenus pour l'ANIE.

8.20 De plus, l'agence doit jouer un rôle d'intermédiaire avec le gouvernement, les Institutions financières internationales (IFI) (Banque mondiale, Banque islamique de développement, Union européenne, Banque africaine de développement, etc.) pour la création, voire une partie de la gestion éventuelle d'un fond public dédié à supporter la promotion des exportations. Dans plusieurs pays, des fonds existent pour absorber une partie des coûts liés au développement de marchés étrangers, la formation pertinente pour des exportateurs ou des frais liés à des services connexes tels que des consultants spécialisés ou la création d'outils virtuels pour la promotion des produits. Un tel fond public devient un levier stratégique important pour une agence de promotion des exportations.

8.21 Le cas du Fonds d'Accès aux Marchés d'Exportation de la Tunisie est décrit dans l'encadré 8.2. L'idée de mettre en place le FAMEX a germé à partir de deux constats simples. Premièrement, plus de 80% des exportations tunisiennes étaient concentrées sur quatre pays à savoir la France, l'Allemagne, l'Italie et la Belgique. Il fallait donc encourager les entreprises à se tourner vers de nouveaux marchés. Deuxièmement, beaucoup de PME avaient le potentiel pour exporter mais ne le faisaient pas pour une raison ou une autre. Il fallait donc rompre la barrière psychologique qui les empêchait de développer leurs activités à l'international. Sur la base de ces constats, les objectifs du programme ont été fixés comme suit: (1) aider 350 entreprises à exporter ou à diversifier leurs marchés, (2) avoir un ratio de 10 dollars d'exportation pour un dollar de subvention, et (3) favoriser le développement du secteur local de la consultance.

Encadré 8.2 - Fonds FAMEX I et FAMEX II

Un exemple intéressant qui connaît un succès important est le Fond d'accès aux marchés d'exportation FAMEX (I et II), un fonds lié au CEPEX en Tunisie. Le CEPEX s'est vu confier l'exécution du programme. Ce dernier en a confié la gestion à une équipe de consultants indépendants étrangers du secteur privé. Ces consultants ont été recrutés sur un appel d'offre international. Ce programme a duré 8 ans. Le FAMEX I, d'une durée de 4 ans et demi, est doté d'un budget de 25 millions de dollars : 14 millions de dollars financés sur crédit Banque mondiale, 1 million de dollars financé sur le budget de l'État, et 10 millions de dollars payés par les entreprises bénéficiaires. Les consultants étrangers ont formé les consultants locaux qui ont pris la relève et ont constitué le corps local de consultation export.

8.22 Finalement, une tendance actuelle qui est développée dans les marchés industrialisés (et qui se développe graduellement dans certains marchés africains) est l'utilisation d'une plateforme virtuelle. Cette dernière permet à des opérateurs tchadiens d'accroître leur visibilité, de faire la promotion de leur produits et services, de faire connaître l'offre du Tchad, de faire la promotion à

l'international des produits et services « Made in Tchad » ainsi que la promotion du potentiel tchadien. Cette tendance promue par la popularité du concept de web 2.0., qui est régi par le principe que, traditionnellement, les utilisateurs d'Internet « tirent » de l'information, c'est à dire que ces derniers vont chercher de l'information sur Internet. Aujourd'hui, les utilisateurs peuvent « pousser » de l'information sur Internet vers des publics cibles sélectionnés. En quelque sorte, cette approche permet à une agence de promotion de promouvoir à très grande échelle les capacités de ses opérateurs. Un des avantages de cette approche est le faible coût qui s'y rattache. Des efforts soutenus en termes de ressources humaines sont nécessaires. Encore une fois, le CEPEX est un exemple de bonne pratique dans ce domaine. Des pages Facebook, un blog ou une page sur les réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn et Viadeo sont essentiels.

Appui à l'exportation

8.23 Un appui technique peut s'avérer fort utile pour réduire les coûts liés à des activités d'exportation pour des opérateurs tchadiens ayant peu de connaissances ou d'expérience à l'exportation. Une analyse primaire des marchés propices à l'exportation ainsi que les forces et faiblesses de l'opérateur aideront l'exportateur à orienter ses efforts de façon constructive vers des marchés ayant le plus fort potentiel pour eux. Une fonction hypothétique de l'ANIE est d'offrir ce soutien aux exportateurs, principalement au niveau des phases préliminaires des activités d'exportation. Ceci ne peut garantir le succès de l'opérateur dans ses démarches. Il est primordial de former les cadres de l'ANIE et les consultants externes pour répondre à ce besoin.

8.24 Les différents types d'appui devront se faire en fonction de l'état d'avancement au niveau des capacités d'exportation d'une entreprise donnée. Les différents opérateurs auront donc des besoins variables en fonction de leur expérience à l'international. Des exemples de niveau d'avancement des opérateurs et de types d'appui qui corresponde à leur niveau (Nathan Associates, USAID El Salvador, 2004).

Tableau 8.2 – Formes d'appui à l'exportation en fonction du niveau d'avancement

| Niveau d'avancement | Forme d'appui |
|---------------------------------|--|
| Conscientisation | Éveille l'opérateur aux bénéfices liés à l'exportation et cherche à fournir une compréhension générale pour amener des opérateurs locaux à considérer l'exportation comme avenue potentielle pour croître. |
| Préparation à l'export | Forme l'opérateur qui a l'intention d'exporter à se préparer adéquatement dans le but de devenir un nouvel exportateur. |
| Sélection de marchés | Aide l'opérateur à concrétiser son intention d'exporter et à comprendre des secteurs ou marchés spécifiques pour en faire un nouvel exportateur. De plus, aide l'exportateur expérimenté à choisir de nouveaux marchés à l'exportation. |
| Identification des opportunités | Informe l'opérateur sur les clients qualifiés et leurs besoins, fait la promotion de produits auprès des acheteurs potentiels et met l'opérateur tchadien en contact avec les acheteurs étrangers. |
| Consolidation des ventes | Aide l'opérateur à consolider ses relations d'affaires avec des acheteurs, à présenter leurs offres et à compléter le cycle de vente d'une transaction internationale. Cette catégorie inclut des services de suivi après-vente et l'accès au soutien financier. |

8.25 Ces appuis peuvent prendre diverses formes et peuvent être liés à des séances d'information collectives portant sur des thèmes comme le financement des activités d'exportation

ou la protection contre les variations de taux de change. Une telle prestation implique que l'agence ait accès à un réseau de spécialistes dans un domaine. Ces spécialistes peuvent être issus d'institutions académiques ou peuvent provenir d'un réseau de consultants collaborant avec l'agence. Les exemples du tableau précédents pourraient être octroyés en intégralité ou en partie par des partenaires de l'ANIE.

8.26 Il se pourrait que l'ANIE décide de se spécialiser dans un domaine spécifique lié à l'exportation, qui lui permettrait d'offrir ce type de service lui-même. Par contre, il serait plus avantageux de se doter d'un réseau de spécialistes qui permettraient d'offrir une plus grande variété de séances d'information et donc de toucher un plus grand nombre d'exportateurs potentiels tchadiens ayant des besoins spécifiques différents. Il y a autant de sujets de séminaires de formation que de spécialistes. Des sujets tels que la présentation des produits, la conception du matériel de marketing, l'adaptation de matériel existant en fonction d'un marché au niveau sémantique, financement, validation de marché, présentation d'opportunités régionales, peuvent être ciblés dans le cadre de cette fonction.

Études de marchés et plans d'exportation

8.27 Le CEPEX de la Tunisie se veut encore une fois un bel exemple à suivre pour cette fonction. Le soutien du FAMEX aux entreprises bénéficiaires du programme s'est réalisé en deux étapes successives. La première étape consistait à aider les entreprises à définir leurs objectifs et à formuler un plan d'action à travers la préparation d'un plan d'exportation. L'appui du FAMEX à cette première phase consistait à octroyer une subvention de 70% avec un maximum de 8.000 dollars EU par entreprise. Cette subvention permettait à l'entreprise de faire appel aux services d'un consultant pour l'aider à préparer son plan d'exportation. Cette subvention a été accompagnée d'une assistance technique des experts étrangers et locaux FAMEX. La seconde étape consistait quant à elle à soutenir les entreprises dans la mise en œuvre des actions identifiées dans leurs plans d'exportation incluant l'implémentation de représentations à l'étranger. Ce soutien s'est fait par l'octroi d'une subvention de 50% avec un maximum de 80.000 dollars EU. Cette subvention a été accompagnée d'une assistance technique des experts étrangers et locaux du FAMEX.

8.28 Une étude intéressante sur le FAMEX et son programme de soutien financier pour les études de marchés et les plans d'exportation est une analyse pertinente (Banque mondiale 2012) (voir encadré 8.3). Cette analyse met l'accent sur les efforts déployés par le FAMEX en vue d'aider les entrepreneurs Tunisiens à surmonter des barrières et à exporter sur les marchés étrangers dans le but d'augmenter leur compétitivité à l'international. Le programme repose sur l'hypothèse que les opérateurs tunisiens sont mal informés par rapport aux marchés étrangers et ont des difficultés à identifier les bons marchés, les segments adéquats et les mécanismes de ventes appropriés. Le programme offre la possibilité d'obtenir de l'assistance pour atteindre l'un de trois objectifs généraux qui sont décrits dans l'encadré FAMEX. Un plan d'affaire doit être soumis et évalué, à la suite de quoi, une liste d'activités éligibles à des subventions jusqu'à concurrence de 50% de leurs coûts est rédigée par un panel d'experts.

Encadré 8.3 - FAMEX

Le programme FAMEX pour un soutien financier en faveur du développement de marchés internationaux appuie 3 objectifs :

- 1) Devenir un exportateur d'envergure*
- 2) La diversification de marchés*
- 3) Développer des produits à l'exportation*

Le programme subventionne 5 activités :

- 1) La prospection*
- 2) La promotion*
- 3) Le développement de produit*
- 4) Le développement corporatif*
- 5) La création de filiales à l'international*

8.29 Cinq types d'activités peuvent être financés, qui sont décrits dans l'encadré FAMEX. Au final, entre 2005 et 2009, le FAMEX a accepté 72% des demandes. L'étude conclut que les retombées d'un tel programme sont bénéfiques, mais que certaines activités semblent avoir plus d'impact : les activités de prospection et de promotion. Une recommandation porterait sur le fait de mettre en œuvre une analyse axée sur la mise en place d'un fonds qui servirait à soutenir la promotion des exportations. Une étude devrait inclure, entre autres, les aspects de gestion du fonds, les critères d'admissibilité au fonds ainsi que les activités subventionnés dans un plan quinquennal. Une partie du fonds est transmissible via les chambres de commerce et les associations sectorielles pour l'usage de leurs membres.

8.30 Outre les fonds comme celui du FAMEX, des réseaux de consultants locaux experts en commerce international peuvent être d'un apport bénéfique pour les opérateurs tchadiens, ces consultants locaux ayant une expertise pointue dans la commercialisation à l'international et le développement des affaires. Ce type de consultants locaux peut aider l'entreprise à structurer ses activités d'exportation et à appuyer ses diverses démarches telles que des demandes de subvention ou la rédaction d'un plan marketing international. Ces consultants locaux pourront offrir une variété de services ayant trait aux capacités d'exportation d'un opérateur et des services d'analyse par rapport à un marché. Par exemple, un opérateur pourrait valider le potentiel à haut niveau de ses produits ou services dans un marché donné avant d'entreprendre des démarches trop exhaustives. Un des rôles que peut jouer l'ANIE est de valider et de qualifier ces consultants locaux. L'agence pourrait organiser un réseau de consultants à travers lequel l'ANIE pourrait référer les opérateurs aux consultants locaux les plus pertinents pour eux en fonction de leurs objectifs ou du marché qu'ils cherchent à développer.

Conception, mise en place et gestion d'un guichet unique

8.31 La qualité de l'information et l'accès à cette dernière est un élément crucial de la compétitivité d'une organisation dans le cadre d'activités d'exportation. La gestion du flux de l'information, à savoir, les intrants ou les extrants nécessaires aux activités d'exportations, exige à la fois des connaissances et des ressources considérables. Pour une PME, ceci peut représenter un obstacle majeur. La complexité et la diversité au niveau des intrants et extrants, certains étant informatisés et d'autres pas, font que le commerce international peut devenir très lourd pour l'opérateur économique inexpérimenté et sous-financé. Le chapitre 5 sur le secteur privé souligne plusieurs éléments importants d'un guichet unique de création des entreprises et des IED qui est

actuellement rattaché à l'ANIE (voir 5.62 à 5.69).

8.32 Un guichet unique se veut un système intégré de gestion de l'information. Le guichet unique est un environnement qui vise à accélérer et simplifier les flux d'informations entre commerçants et pouvoirs publics et à apporter des avantages significatifs à tous les acteurs intervenant dans les échanges transfrontières (Nations Unies, Commission Économique pour L'Europe 2003). Sur le plan théorique, on peut définir le guichet unique comme « un système qui permet aux opérateurs commerciaux de fournir l'information à un seul organisme pour satisfaire à toutes les prescriptions réglementaires liées à l'importation ou à l'exportation ».

8.33 Sur le plan pratique, un environnement guichet unique se caractérise par un point d'entrée unique, matériel ou électronique, pour la soumission et le traitement de toutes les données et de tous les documents nécessaires à la sortie et au dédouanement de marchandises faisant l'objet d'une transaction internationale. Ce point d'entrée est administré par un organisme unique, qui informe les autres organismes concernés et/ou déclenche des contrôles combinés. Le guichet unique apparaît donc comme une application pratique des concepts de la facilitation du commerce visant à abaisser les obstacles non tarifaires aux échanges et à procurer des avantages immédiats à tous les acteurs du commerce international (Nations Unies, Commission Économique pour L'Europe 2003).

8.34 Pour rendre possible la création et la mise en application d'un guichet unique, il est primordial qu'une forte volonté politique existe. La coordination des éléments impliqués dans un guichet unique requiert des efforts considérables, tant au niveau financier qu'en termes de ressources humaines. Il est possible que l'implication politique requière des réformes au niveau de certaines procédures ou de principes de normalisation. D'ailleurs, le chapitre 13 fait mention de quelques recommandations à ce niveau.

Tableau 8.3 - Sites de guichet unique

| Sites d'information sur les guichets uniques | |
|--|--|
| CEE-ONU | http://www.unece.org/ |
| CEFACT-ONU | http://www.unece.org/cefact/ |
| Suède | http://www.tullverket.se/TargetGroups/General English/ frameset.htm |
| États-Unis | http://www.itds.treas.gov |
| Singapour | http://www.tradenet.gov.sg/ |
| Maurice | http://ncb.intnet.mu/mof/departement/customs/services.htm |
| Union européenne | http://trade.ec.europa.eu/doclib/press/index.cfm?id=903 |

8.35 Pour atteindre un niveau de normalisation de données qui soit fonctionnelle, l'utilisation des technologies de l'information et de communications appropriées est essentielle. Des données davantage harmonisées dans leur forme, simplifiées, facilement accessibles peuvent avoir un impact positif concret pour faciliter et améliorer les capacités des opérateurs tchadiens en termes de commerce international.

8.36 La gestion du guichet unique, de par sa complexité, implique à l'heure actuelle une organisation ayant plus de ressources humaines que l'ANIE dans sa composition actuelle ou implique que l'ANIE devra recourir à un soutien externe. Dans certains cas, tel que celui du Centre de traitement des Importations et Exportations (CIEX) en El Salvador, la gestion dépend d'une entité qui n'est pas l'agence de promotion des exportations du pays (Robles 2011). L'exemple de ce pays est intéressant dans le sens où tout a débuté avec une réforme politique, suivie d'une phase d'actions, dont la préparation d'une structure avec les technologies de l'information, et finalement le guichet

unique du CIEX a pu augmenter son offre de service pour y inclure aussi les importations en plus des exportations.

Meilleures pratiques sur le continent africain

8.37 Sur le continent africain, plusieurs modèles ont obtenu des résultats considérables. Certains ont des caractéristiques clés qui font que le modèle émerge et appuie la réussite de ce dernier. D'autres modèles ayant connu des résultats moins intéressants demeurent importants à comprendre puisque, conceptuellement, le modèle apporte une vision et un cadre qui permettent d'apporter beaucoup de valeur, même si la mise en application actuelle présente des manques à gagner. Ces exemples comprennent des agences africaines qui ont mis en place certaines des fonctions précédentes au sein de leur offre. De plus, les exemples comprennent des structures différentes.

8.38 **Tunisie – Le CEPEX**, le Centre de Promotion de Exportations de la Tunisie, est une organisation publique qui existe depuis environ 40 ans. En fait, les recommandations faites à l'ANIE sont issues en partie des résultats obtenus suite à des interventions faites au CEPEX pour lesquelles les objectifs recherchés étaient congruents avec les besoins actuels de l'ANIE. Le CEPEX représente un point de chute important en termes de qualité et de quantité d'informations pertinentes disponibles pour les entreprises exportatrices tunisiennes. Le CEPEX jouit d'une représentation importante à travers le pays et même à l'étranger, et est accessible en tout temps.

8.39 Le guichet unique commercial, qui est un bel exemple sur le continent africain, se veut un point de contact initial pour les entreprises en commerce extérieur. Toutes les informations pour la création d'une société en commerce international s'y trouvent. Le guichet se veut également un agent de facilitation des procédures administratives, un lieu de partage d'information commerciale et d'accompagnement pour le règlement des problèmes rencontrés par les exportateurs. Le CEPEX est appuyé par plusieurs organismes publics, dont la chambre de commerce. En fait, il est juste de croire que l'esprit de collaboration entre les différents organismes assure, en partie, la réussite du CEPEX dans sa mission. Une autre facette intéressante du CEPEX est l'offre de formation aux sociétés en commerce international. Cette forme de soutien offerte aux nouveaux exportateurs par rapport à l'identification des marchés et les étapes à suivre pour assurer la pérennité des activités de l'entreprise est une ressource d'un grand bénéfice.

8.40 Finalement, le CEPEX a été longtemps soutenu par la Banque mondiale pour la mise en place d'un Fond d'Accès aux Marchés d'Exportation qui peut supporter financièrement les projets déposés par les sociétés désirant exporter et d'encourager la diversification des marchés d'exportation tel que décrit antérieurement. À la clôture du programme en décembre 2004, le bilan du FAMEX (voir 8.21) a été largement positif. Ce succès a incité le gouvernement tunisien et la Banque mondiale à mettre en place un second programme, le FAMEX II (voir 8.21). Il existe également le Fond de Promotion des Exportations, le FOPRODEX. D'ailleurs, pour ce fonds, on note une bonification substantielle pour une demande qui porte sur l'Afrique Sub-Saharienne.

8.41 **Algérie – ALGEX** : Fondamentalement, l'ALGEX partage une mission commune avec celle du CEPEX. Cette organisation algérienne cherche à aider les sociétés exportatrices algériennes à comprendre les pratiques du commerce international et appuie ces mêmes entreprises dans leurs démarches de prospection sur les marchés étrangers. Le portail de l'ALGEX comprend des informations pertinentes sur plusieurs thèmes, tels que l'exportation vers l'Union européenne, un

annuaire des entreprises exportatrices ainsi que diverses statistiques. Comme son vis-à-vis tunisien, l'ALGEX détient un vaste éventail de ressources pour les exportateurs qui sont disponibles en ligne. Les deux organisations ont toutes deux, à différents degrés, intégré des ressources informatives et diverses formes de soutien pour les sociétés exportatrices de leurs pays respectifs dans un portail web. Cet outil se veut un levier critique dans la facilitation de l'échange et la promotion de l'information.

8.42 Côte d'Ivoire - APEX-CI: L'Association pour la Promotion des Exportation de la Côte d'Ivoire, est une association semblable au CEPEX et à l'ALGEX. Par contre, une distinction importante permet une pérennité, voire une continuité malgré des changements socio-politiques importants. Les organisations de promotion des exportations (OPE) ont des statuts divers à travers le monde et en Afrique : le plus souvent de statut public, ils sont dans ce cas généralement placés sous la tutelle administrative du Ministère chargé du Commerce extérieur. Cependant, sont apparus depuis quelques années des OPE de forme public/privé ayant un statut particulier.

8.43 L'APEX-CI est un partenariat public/privé. Donc, le soutien est assuré au-delà des circonstances politiques. Malgré les événements ayant eu lieu au cours des 15 dernières années, l'APEX-CI a maintenu et développé ses activités. En fait, en termes de gouvernance et de structure pour une organisation vouée à la promotion des exportations, une alliance entre le privé et le public offre des avantages considérables, dont la mobilisation des entreprises exportatrices et leur implication directe au niveau de l'évolution de l'organisation. Cette implication directe du privé permet un alignement de l'orientation des activités de l'organisation avec les besoins actualisés des entreprises.

8.44 D'ailleurs, suite à des constats (qui indiquent que les efforts pour répondre aux préoccupations de la communauté d'affaire Tchadienne sont encore insuffisants par rapport aux attentes du secteur privé), il serait juste de croire que les efforts pour la redynamisation ou la reconstitution du Forum de Dialogue État-Secteur Privé (FODEP) vont permettre une saine gouvernance et de répondre davantage aux attentes du secteur privé. Des éléments pertinents sont décrits dans le chapitre sur le secteur privé (voir 4.63 à 4.68).

8.45 Burkina Faso – ONAC : L'Office National du Commerce Extérieur connaît, à ce jour, un succès mitigé. Ceci dit, son modèle conceptuel renferme beaucoup d'éléments intéressants. En fait, au cours des derniers mois, des réformes ont eu lieu et l'organisation est devenue APEX – Burkina Faso. Les points saillants sont illustrés dans l'encadré : Modèle du Burkina Faso. Le modèle burkinabé est intéressant dans le sens où plusieurs aspects n'ont pas obtenus les résultats escomptés. Les raisons qui soutiennent ces manques sont en cours d'analyse et seront intéressants à considérer dans le futur.

Encadré 8.4 : Modèle du Burkina Faso – ONAC

Les points saillants de ce modèle :

- Basé sur une Stratégie Nationale des Exportations (SNE);
- Implique une réforme importante du dispositif institutionnel des exportations;
- Implication considérable de l'État Burkinabé.

Principes d'organisation d'une agence

La force du réseautage

8.46 Suite à la description des fonctions pouvant être assumées par une agence comme l'ANIE ainsi qu'aux exemples de bonnes pratiques, quelques principes

Principes directeurs de l'organisation de l'agence

- *Importance des réseaux*
- *Respecter les limites de son mandat*
- *Service Universel et Spécialisation Sectorielle*

directeurs sous-tendent les activités de l'agence ainsi que son mode de fonctionnement au quotidien. Un des principes fondamentaux est le fait de travailler en réseau avec des collaborateurs. Les réseaux se doivent d'être à la fois locaux et internationaux. La force de ces réseaux va au-delà de l'ANIE elle-même. Ce réseau devient donc une extension importante et une façon d'augmenter de façon considérable la capacité de l'ANIE. Tel que décrit dans les sections précédentes, les réseaux existent à plusieurs niveaux. Les partenaires institutionnels, tels que les Ambassades et consulats sont importants ainsi que ceux au niveau national, le Patronat, La chambre de Commerce et le Forum Le Forum de Dialogue État - Secteur privé (FODEP). En fait le FODEP a été créé dans le but de procéder à la réforme des entraves qui pénalisent le développement du secteur privé afin de susciter un environnement propice aux affaires. Le chapitre portant sur le secteur privé ira plus en détail sur ce thème en particulier mais, il est important de noter qu'un des projets arrêtés au niveau du forum est celui de mettre en place un guichet unique. Une collaboration étroite deviendra donc importante.

8.47 D'autres types de réseaux comportent des partenaires financiers tels que les banques et les compagnies d'assurances locales et internationales. Des organisations offrant une large gamme de produits et services financiers et d'assurance risque tels que la COFACE seront importantes pour bien diriger les opérateurs tchadiens vers des solutions intégrées pour mener à bien leurs activités d'exportation. Ce type d'organisation offre des produits pour protéger l'opérateur dans ses transactions internationales par le biais de diverses sortes de garanties. Un autre type de partenaire financier peut être un fonds, comme le FAMEX en Tunisie.

8.48 Les associations sectorielles, tels que l'association des manufacturiers, des artisans ou des éleveurs de bétail, deviennent une source d'information et un endroit de prédilection pour présenter les services de l'ANIE. Elles représentent une plateforme de rencontre riche en informations par rapport aux besoins des opérateurs. On peut alors distinguer quels secteurs semblent être les plus enclins à vouloir exporter, lesquels semblent les mieux structurés pour exporter. Ces associations seront également pertinentes pour nourrir un système d'intelligence commerciale. L'évolution de l'ANIE se fera dans le sens des besoins des opérateurs tchadiens, avec lesquels l'ANIE peut prendre contact à travers les différentes associations. À l'international, des associations pertinentes, par exemple d'une filière porteuse au Tchad, seront d'un grand intérêt pour apprendre les bonnes pratiques et obtenir des données plus précises sur le marché en question. Il sera important pour l'ANIE d'avoir recours à des ressources pour développer les relations nécessaires à bien servir les opérateurs tchadiens. Ainsi, des événements locaux ou des visites à l'étranger seront nécessaires pour consolider les liens avec les différents partenaires.

Connaître et respecter les limites du mandat

8.49 Les activités de l'ANIE recoupent des activités d'autres agences. Par exemple, le

développement de certaines filières comme le bétail ou l'artisanat est un concept large, et l'ANIE doit demeurer axé sur la promotion des exportations. Pour ce faire, il sera important de valider et de clarifier les mandats des différentes agences et d'inculquer à l'ensemble de l'équipe de l'ANIE que l'agence ne se veut pas le moteur pour le développement industriel du Tchad, mais bien un des acteurs qui peuvent aider à arriver à cette fin. Le concept de « glissement de portée » se définit comme étant un phénomène qui se produit lorsque les jalons d'un mandat ou d'un projet sont mal définis. Ces jalons peuvent représenter des objectifs à atteindre ou des budgets. Il arrive qu'une organisation, forte de ses ambitions, dépasse ces jalons dans le but d'amener le projet à un autre niveau. Les conséquences sont souvent pénibles. Une confusion perçue entre les rôles de la CCIAMA et l'ANIE est décrite au chapitre 4 (voir 4.39 et 4.40).

Principe du service universel et de la spécialisation sectorielle

8.50 Le niveau de service que pourra offrir l'ANIE sera régi par ses capacités internes ainsi que l'état général de la structure industrielle et commerciale du pays. Cette structure et son niveau de diversification auront une incidence sur la nature et l'intensité des services de l'ANIE, et doivent être absolument pris en compte lors de la mise en place d'une stratégie de développement de services de l'agence. Dans la section qui porte sur les fonctions d'une agence de promotion des exportations, il est important de considérer que certaines d'entre elles ne seront possibles qu'à des étapes ultérieures du développement de l'ANIE. Par exemple, le guichet unique requiert des efforts et ressources considérables ainsi que du temps pour organiser toutes les parties prenantes nécessaires. Au fur et à mesure que la grappe industrielle et commerciale tchadienne évolue et progresse, les services de l'ANIE devront également évoluer en fonction des nouveaux besoins des opérateurs. Des informations sur le taux d'industrialisation du Tchad sont décrites au sein d'une autre section (voir 4.9 et 4.12 à 4.18).

8.51 Une partie de la prestation de services de l'agence doit demeurer universelle, en ce sens qu'elle doit être uniforme pour l'ensemble des opérateurs économiques, les associations sectorielles qui les représentent ainsi que toute autre agence gouvernementale concernée au Tchad. On peut penser à l'accès à l'information via un système de veille, aux services de conseils technique sur les aléas de l'exportation ou, dans les cas où cela existe, l'accès aux programmes de supports financiers pour le développement des opérateurs tchadiens à l'export. En bref, toute entreprise et organisation qui s'intéresse à l'exportation devrait avoir accès à ces services dits universels.

8.52 Ceci dit, les prestations ciblées, celles qui dépendent d'un besoin spécifique ou d'un secteur spécifique, un marché étranger précis ou d'un type d'opérateur particulier, exigeront un approfondissement des connaissances des thèmes en question. Ceci se distingue de l'offre universelle décrite précédemment, et est donc nommé spécialisation sectorielle. Par exemple, pour offrir un service qui implique l'exportation de produits reliés au cuir et aux peaux dans un marché moins connu comme la Croatie, il se pourrait que les capacités et connaissances actuelles de l'ANIE ne soient pas en mesure de répondre à une telle demande. Le principe des réseaux prend tout son sens dans la mesure où l'agence devra recourir à des experts locaux ou internationaux dans ces domaines et marchés. Au départ, comme le système Ougandais, il sera utile de cibler une filière pour bâtir et développer un modèle fonctionnel de service. L'ANIE doit bâtir son offre de service en fonction de ses capacités actuelles. Ce modèle servira ensuite de base pour les autres filières.

8.53 Une analyse importante par rapport à l'offre de service de l'ANIE, tout en suivant les principes directeurs décrits, aboutira à une stratégie qui implique que l'agence identifie les secteurs

et les filières porteurs qui détiennent un potentiel pour l'exportation ou un potentiel pour accroître leurs exportations. Cette même analyse devra également identifier les nouveaux produits susceptibles d'avoir un potentiel intéressant sur les marchés étrangers.

Les exportations et la promotion des exportations au Tchad:

Perspectives internationales

8.54 Les analyses réalisées par différentes sources font état d'une situation complexe pour les exportations au Tchad. Les différentes sources sont concordantes dans leurs constats. En ce moment, le Tchad se classe au 180^{ème} rang sur 183 pays sur le plan de la facilité d'y faire affaire. Certains points ont connu des variations modestes tels que les échanges transfrontaliers. Par contre, la facilité d'obtention de crédit a connu une amélioration significative (Banque mondiale 2013).

8.55 Certaines réformes ont eu lieu pour tenter d'améliorer la position du Tchad, qui se traduit par l'amélioration d'un critère tel que l'obtention du crédit. Entre autres, la réduction des procédures pour démarrer une entreprise en enlevant l'obligation de fournir un certificat médical allège la procédure. Cependant, le Tchad se classe 183e au niveau de ce facteur. Dans le même sens, des réformes au niveau de l'obtention du crédit, entre autres, avec l'élargissement de la catégorie d'actifs pouvant être utilisés comme garanties, vient faciliter l'accès au crédit (Banque mondiale 2013). Malgré ces efforts notables, la situation reste difficile pour les exportations. Une très forte proportion du commerce est informelle, et ce, depuis un bon nombre d'années. Ceci est en quelque sorte soutenu par le manque de facilité pour démarrer une entreprise et donc, représente une barrière commerciale considérable. Au niveau des échanges transfrontaliers, le Tchad se classe 178^{ème}. Les données recueillies expliquent que l'exportation d'un conteneur standard requiert 8 documents, prend 75 jours et coûte 5.902 dollars EU en moyenne (Banque mondiale 2013). Des mécanismes doivent être élaborés, avec l'aide de dispositifs institutionnels et législatifs, pour rendre le commerce formel plus attrayant. Le chapitre 5 fait état des problèmes liés aux allègements fiscaux et à différents aspects liés à l'amélioration du climat des affaires (voir 5.21 à 5.25).

Perspectives nationales

8.56 Le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT) a publié un livre blanc en 2012 qui fait état de la situation actuelle du Tchad mais davantage avec des comparatifs avec sa sous-région. Le CNPT dresse un état des lieux qui montre une faible évolution, hormis pour ce qui est de la croissance due à l'exploitation pétrolière. Le secteur primaire représente un peu plus de 60% du PIB, soutenu en grande partie par l'exploitation pétrolière qui, elle, représente environ 40% du PIB en moyenne depuis 2006. À lui seul, le pétrole représente 80% des exportations Tchadiennes. Le secteur secondaire quant à lui représente 7,7% du PIB. Le secteur tertiaire, qui regroupe les activités économiques dont le commerce, compte pour 31,1% du PIB. D'ailleurs, au niveau du commerce extérieur, les principaux produits exportés sont le pétrole, la gomme arabique, le coton et d'autres produits du secteur primaire. Le CNPT dépeint un potentiel encourageant pour le Tchad. Plusieurs options, outre celles liées au pétrole, existent (voir chapitres sectoriels et tableaux 2.8, 2.9 et 2.10 en chapitre 2).

8.57 Le secteur agricole tchadien dispose d'importantes ressources en terre et en eau. L'utilisation à bon escient de cette dernière représente toujours un défi. Ceci dit, sur les 39 millions d'hectares cultivables, seulement 2 millions sont actuellement exploités, soit 5,1%. L'exploitation de

certain produits tels que le sésame, la mangue, ou l'arachide pourrait représenter un tremplin vers le développement de l'industrialisation et la diversification du commerce. Le cheptel Tchadien comptait approximativement 19 millions de têtes en 2011. Le commerce au niveau de ce secteur demeure encore à ce jour principalement informel. Malgré ceci et les années marquées par la sécheresse, le Tchad demeure le principal exportateur de bétail en Afrique centrale. Le livre Blanc propose donc l'ouverture vers les produits dérivés de l'exploitation du cheptel, soit, les cuirs, les peaux ou le lait, moyennant l'existence d'industries adéquates. Il existe aussi un fort potentiel halieutique. Le secteur informel est encore prédominant, et un très fort pourcentage de la production est exporté vers le Nigéria (90%). Ceci dit, la production de spiruline et moringa, encore peu exploités à l'heure actuelle, représentent des activités à fort potentiel. La demande mondiale pour ces deux produits est en hausse. De plus, parmi les 23 millions d'hectares de superficie forestière, on retrouve plusieurs produits forestiers, outre le bois, tels la gomme arabique, le karité, le néré et le tamarin. Finalement, le sol tchadien est riche en minerais. L'exploitation actuelle est faite de façon artisanale. On trouve, entre autres, de l'or, de l'uranium, du fer, de la bauxite et du sel.

8.58 En fait, le Tchad dispose de plusieurs ressources naturelles faisant l'objet d'une demande au niveau mondial et chacun représente, à un certain niveau, un potentiel à développer. Ceci dit, le Tchad fait face à plusieurs contraintes, voire des barrières au commerce et au développement. Les données existantes, bien qu'elles soient incomplètes, sur le commerce extérieur du Tchad sont recueillies au sein du tableau qui porte sur la composition et l'évolution des exportations au Tchad (voir chapitre 2, tableau 2.2).

8.59 En fait, le CNPT relève plusieurs obstacles majeurs au développement des affaires. On soulève l'importance du secteur privé dans la situation socioéconomique d'un pays. Notons que la situation du secteur privé au Tchad est actuellement ralentie par quelques obstacles principaux qui méritent une attention particulière (voir chapitre 4)

8.60 Les années d'instabilité du Tchad ont dressé une situation se caractérisant par la difficulté à mettre en place une saine gouvernance. Ainsi, certains éléments favorisant le développement des affaires (tels que l'abondance d'infrastructures, l'accès à l'électricité et un système judiciaire fort) sont encore en train d'émerger au Tchad et représentent donc des obstacles majeurs à un bon climat d'affaires. Ces thèmes sont abordés plus en détails dans d'autres chapitres (voir chapitre 5 climat des affaires, chapitres 9 à 13 portant sur les divers types d'infrastructures) vu qu'ils ne touchent qu'indirectement la promotion des exportations.

8.61 Un des éléments importants est le cadre d'investissement peu attractif. Ce dernier est soutenu par l'instabilité économique et politique qu'a connu le Tchad, qui est représenté par son classement à l'Indice Ibrahim 2011, soit 50e sur 54 pays, une amélioration de deux rangs par rapport à 2010 (voir 4.54, 4.55). À ceci, se rajoutent les insuffisances au niveau des infrastructures, principalement en énergie, en télécommunications et en bâtiments et travaux publics (BTP). Par exemple, il est convenu qu'actuellement seulement 3,9% utilisent de l'électricité et seulement 1% sont connectés à Internet. Ces facteurs affectent évidemment la capacité à exporter des opérateurs. Pour être compétitifs sur le plan international, les infrastructures devront être améliorées. Le niveau de productivité actuel ne permet pas d'être aussi compétitif que la majorité des pays de sa sous-région (voir 4.7 et 4.9). Un second élément est l'efficacité du secteur des services. Entre autres, les banques et organisations financières font face à plusieurs situations qui rendent difficile le développement d'un contexte économique favorable, telles que les difficultés à recouvrir des

créances et la volatilité des ressources financières. Ainsi, l'accès au crédit et à des ressources financières adéquates est un préalable important à l'exportation.

8.62 Enfin, un autre ensemble d'éléments est lié aux difficultés fiscales et douanières. En fait, cette situation se caractérise par un sentiment d'insécurité fiscale dissimulé, d'une pression fiscale élevée entraînée par un taux d'imposition élevé et, en fin de compte,, d'un manque important de respect de la réglementation douanière. Le CNPT dresse une liste de recommandations ayant comme but d'offrir un cadre propice aux investisseurs. Cette dernière comprend plusieurs réformes à la fois institutionnelles, fiscales, économiques et douanières. Cet ensemble d'éléments vient rajouter une difficulté aux efforts déployés pour formaliser les exportations, encore en grande majorité informelles à ce jour. Il va de soi que l'ANIE ne peut officiellement appuyer que des opérateurs qui font du commerce formel. Des éléments qui soulignent les coûts du commerce informel sont décrits en 5.62.

8.63 Les 29 et 30 novembre 2012, le CNPT a organisé un Atelier National sur la Promotion et le Financement du Secteur Privé, intitulé : Dynamique d'Intelligence Économique et de Gestion de l'Information Commerciale. En bref, le CNPT propose plusieurs actions dans le cadre d'une stratégie qui intègre une démarche d'Intelligence économique de laquelle ressort deux éléments distinctifs : la veille informationnelle et le lobbying. Pour mener à terme sa mission, le CNPT propose de procéder à une analyse PEST. Dans sa conclusion, l'atelier souligne le besoin de créer de nouveaux services, dont le service de gestion de l'information et d'appui conseil.

8.64 À la lumière de ces constats, des réformes supplémentaires seront importantes pour favoriser la formalisation les exportations. Ces réformes devront être législatives, particulièrement au niveau de douanes, et devront aussi comprendre des aspects financiers qui touchent entre autre l'accès au crédit. Le Tchad détient plusieurs ressources qui sont susceptibles de devenir des projets d'exportations importants. Nous croyons que la sélection d'une filière moins développée et donc, ayant moins de chance d'être fortement informelle pour débiter une réforme au niveau de l'offre de service de l'ANIE, serait importante. L'agence ferait face à moins de résistance et aurait plus de flexibilité.

Perspectives internes

8.65 L'ANIE est un organisme dédié à la promotion des exportations, dont les missions et les responsabilités émanent de la Loi n°004/PR/2007 du 4 janvier 2008. Le Tchad s'est engagé à aller de l'avant au niveau des réformes qui visent le développement du secteur privé. La création de l'ANIE cherche à favoriser la diversification de l'économie « non pétrolière » et à mettre l'accent sur le développement des secteurs suivants : industrie, mines, agriculture, élevage, pêche, secteur tertiaire.

8.66 La création de l'ANIE vise à offrir des services aux opérateurs Tchadiens qui répondent à cinq objectifs principaux :

- Apporter des conseils au niveau des projets d'investissements pour les promoteurs économiques;
- Assurer le suivi des entreprises qui bénéficient de financement public;
- Accompagner les entreprises tchadiennes pour aider à améliorer leur compétitivité et performance commerciale et ainsi accroître leur performance sur les marchés extérieurs;

- Fournir des outils de décision aux décideurs gouvernementaux en matière de définition de politique commerciale;
- Permettre une ouverture au marché tchadien ainsi qu'une visibilité accrue de ses produits et services sur les marchés internationaux.

8.67 Pour bien cerner les besoins des opérateurs tchadiens, un aperçu des exportations est présenté. À cette fin, une brève présentation du secteur est nécessaire pour mettre en évidence les services que les PME exportatrices (ou à vocation exportatrices) disposent. Le Tchad fait parti des pays à forte concentration de marchandises à l'exportation. Le principal produit d'exportation est le pétrole, suivi des produits agricoles (Imamo 2010).

8.68 Les principaux produits d'exportation hors pétrole représentent 8% des exportations du Tchad, et sont le coton, le bétail et la farine de maïs. Le Tchad exporte plus de 80% de ses exportations hors pétrole totales vers trois marchés, soit la France (37%), le Nigéria (31%) et le Soudan (15%) (Imamo 2010).

8.69 Les différentes enquêtes sur le terrain ont mis en évidence des contraintes qui constituent des barrières à l'exportation. Le rapport d'Imamo les regroupe en trois catégories. Ces contraintes se traduisent donc par être des besoins pour les opérateurs.

- Le manque de capacités matérielles, techniques et humaines en termes de gestion, de production et de commercialisation. Donc, une offre faible et peu variée des produits du Tchad à l'international. Ces manques à gagner reflètent donc des besoins importants en matière de formation ainsi qu'un besoin de soutien financier pour aider à amorcer des changements pouvant renforcer leurs capacités ;
- Des infrastructures insuffisantes au niveau des transports, des technologies de l'information et des communications ;
- Un manque au niveau de l'accès au crédit et des instruments financiers.

Les deux derniers points affectent l'exportation mais ne sont pas rattachés aux responsabilités liées à une agence de promotion des exportations. Le chapitre 13 fait état des besoins des opérateurs en termes de normalisation (voir 13.8).

8.70 On peut voir, à la lecture des points précédents, que les attentes envers l'ANIE sont larges et requièrent plusieurs spécialisations. Par rapport à cela, il sera pertinent de considérer la possibilité d'envisager une réforme au niveau du mandat de l'agence (voir 4.53 et 4.54).

8.71 L'ANIE a mis en avant un plan d'action 2013 qui va dans le sens de ses objectifs et qui permet l'assimilation d'outils et de savoir-faire pour mener à bien sa mission. Ayant comme objectif principal la mise en œuvre de la politique étatique en matière d'investissement et d'exportation à travers les activités de promotion et de facilitation pour tous les secteurs d'activité économique au Tchad, l'ANIE s'est dotée des objectifs stratégiques suivants :

- Amélioration du climat des affaires au Tchad;
- Augmenter l'attractivité et la compétitivité de l'économie tchadienne;
- Renforcer les capacités techniques du personnel de l'ANIE et procéder à sa certification;
- Développer la communication pour améliorer l'image du Tchad.

8.72 En bref, les besoins des différentes parties prenantes, le secteur privé, les différents paliers de gouvernement et les opérateurs envers l'ANIE sont les suivants (Imamo 2010) :

- D'un accompagnement et appui direct aux entreprises, par la mise à niveau, la formation et sensibilisation aux conditions d'accès aux marchés (aide à la création d'entreprises, exigences en matière de qualité, barrières tarifaires et non tarifaires, information commerciale, aide à la négociation, etc.) ;
- De l'amélioration de l'environnement général des affaires au Tchad (adéquation des instruments de régulation, conditions d'opération des PME, infrastructures de transport, de stockage et entreposage, etc.) par l'instauration d'un dialogue soutenu secteur public secteur privé ;
- De la promotion à l'international des produits et services « Made in Tchad » – visibilité, promotion du potentiel tchadien, initiatives proactives ;
- La promotion à l'international du Tchad en tant que destination d'affaires : réalisation de matériel informatif sur le pays, participation à foires et missions visant à promouvoir le Tchad comme destination d'investissements étrangers, accueil et suivi des entreprises à capital étranger.

Ces attentes sont celles exprimées au niveau du gouvernement, du secteur privé et des partenaires en développement du Tchad.

8.73 Pour le gouvernement, la création d'une ANIE doit répondre à un double objectif, celui de contribuer à la mise en œuvre de la politique du Gouvernement en matière de développement et promotion des investissements et celui de promouvoir l'essor des exportations. A cet effet l'Agence sera chargée d'entreprendre dans le domaine commercial, industriel et artisanal, toute action de développement et d'appui aux investisseurs tchadiens et étrangers, de nature à favoriser les investissements au Tchad et les exportations des produits nationaux. Ces attributions concernent entre autres (Imamo 2010):

- Le conseil et l'assistance technique aux opérateurs économiques nationaux et étrangers dans la conception, la formulation, la réalisation et la gestion de leurs projets d'investissement commercial et industriel ;
- L'identification des opportunités d'investissements ou d'affaires ;
- La collecte, le traitement et la mise à la disposition des opérateurs économiques des données technico-économiques et commerciales ;
- L'information, la sensibilisation et la formation des opérateurs économiques à travers des outils et supports adaptés ;
- La promotion des nouveaux produits d'exportation et l'appui à l'adaptation des produits compétitifs aux exigences du marché international ;
- La recherche des partenaires et sources de financement au profit des opérateurs économiques à travers des accords de partenariat d'entreprises et avec les organismes étrangers spécialisés ;
- La participation à toute initiative soutenant la promotion et le développement des activités industrielles, commerciales et artisanales.

8.74 Pour atteindre ses objectifs et répondre aux attentes, l'ANIE propose une série d'activités pour l'année 2013 qui gravitent autour de l'obtention de fonds pour soutenir ses activités, promouvoir les filières porteuses du Tchad, former son personnel et établir des partenariats stratégiques. À la lumière des informations précédentes qui dépeignent les attentes envers l'ANIE et ses objectifs, il semble raisonnable d'affirmer que la situation actuelle de l'agence ne permet pas de répondre adéquatement aux attentes qui sont placées sur elle. Les objectifs qui portent sur le développement des entreprises devraient être dissociés de ceux reliés au volet exportation. En ce

sens, la structure actuelle exige une réforme. Le chapitre sur le secteur privé apporte des éléments complémentaires qui supportent un tel projet de réforme.

8.75 L'ANIE se compose de trois pôles de direction. La direction de promotion des exportations a pour objectif principal de favoriser le développement et la diversification accrue des exportations. Elle se fixe aussi des missions telles que la formation, le conseil, l'information sur les marchés et l'encadrement nécessaires aux exportateurs afin d'améliorer leur compétitivité face à la concurrence sur les marchés internationaux. Cette direction est également chargée de la conquête de débouchés commerciaux et de l'accompagnement des exportateurs. Elle a comme mission d'informer, orienter et prospecter les marchés porteurs ainsi qu'assister et conseiller les exportateurs tchadiens en matière d'exportation.

8.76 L'idée d'une réforme est appuyée par la disponibilité de ressources, leurs capacités actuelles, la qualité des services offerts en cours et la nécessité d'une gestion distincte. L'ANIE compte actuellement 4 ressources qui ont des compétences spécifiques distinctes. L'équipe est en fait composée d'une directrice générale et de trois spécialistes. En termes de ressources financières, elles ont été majoritairement investies au sein des ressources humaines qui y travaillent. En ce jour, on compte les spécialistes/professionnels suivants :

- Une directrice générale,
- Un spécialiste marketing,
- Un soutien aux entreprises,
- Un économiste.

8.77 À l'heure actuelle, du point de vue de la promotion des exportations, les ressources actuelles de l'ANIE n'ont pas suffisamment de connaissances ou d'expérience pour répondre aux attentes de façon convenable. Des formations spécifiques seront de mise et ce, en fonction de la stratégie que l'ANIE mettra de l'avant au niveau des fonctions sur lesquelles elle souhaite mettre une emphase plus importante.

Services rendus par l'ANIE

8.78 Plusieurs activités de promotion sont hors limites, faute de contraintes budgétaires. À l'exception d'une foire commerciale, très peu d'activités ont pu être organisées par l'ANIE. En termes d'infrastructure, les conditions sont peu favorables, telle que la connectivité Internet, qui manque souvent. Cet outil se veut primordial comme véhicule de promotion des services de l'ANIE, aux niveaux national et international. En bref, les éléments précédents affectent le niveau de qualité du service offert. Les infrastructures inadéquates et les budgets restreints donnent peu de moyen au personnel, aussi compétent soit-il. Les efforts actuels de l'ANIE se heurtent souvent à l'importance que prend le commerce informel. Ainsi, le contexte existant des affaires au Tchad est si important qu'il devient extrêmement difficile de muer la nature des affaires actuelles avec les outils existants. En fait, vu la création récente de l'organisation, il est primordial pour celle-ci d'offrir des services pour établir une crédibilité. Dans la programmation, nous proposons donc une démarche évolutive qui tient compte des contraintes et des forces de l'organisation.

8.79 À ce jour, on peut considérer les services cités dans l'encadré offerts par l'ANIE indépendamment de leur fréquence ou de la qualité perçue. L'ANIE fournit

Services actuels de l'ANIE

- Guichet unique sur le site Internet;
- Accompagnement;
- Conseil aux exportateurs
- Formation;
- Fournir de l'information sur les marchés.

de l'information sur les marchés, entre autres, sous forme de séminaire. Un séminaire récent portait sur l'exportation vers les États-Unis.

8.80 L'offre existe et est publiée. Ceci dit, le nombre de personnes nécessaires pour soutenir cette offre est largement insuffisant. La promotion des exportations au Tchad en est à un stade relativement préliminaire et requiert donc ressources et efforts soutenus pour favoriser l'émergence d'un groupe d'opérateurs qui exportent formellement de façon considérable. Non seulement la quantité de ressources, mais aussi les capacités de ces ressources nécessitent de la formation et du soutien. L'équipe de l'ANIE est jeune et dynamique mais ne détient que peu d'expérience en matière d'exportation. Donc, la quantité de ressources et les capacités de celles-ci représentent des manques à gagner pour offrir un service de haute qualité.

8.81 Essentiellement, les besoins en termes d'exportation des opérateurs tchadiens répondent en théorie à l'offre existante. Par contre, tel qu'expliqué, les ressources actuelles ne peuvent y répondre en pratique. L'offre de service demeure tout de même une finalité intéressante à viser et, de ce fait, répondrait à la majorité des besoins au niveau des services. Outre les besoins liés à l'exportation, il existe une variété de besoins connexes tels que le financement des opérations courantes, le développement organisationnel, des réformes au niveau douanier et fiscaux. Ces besoins sont traités dans leurs chapitres respectifs. De plus, des besoins en termes de normalisation sanitaires et phytosanitaires sont importants pour l'exportation dans certains secteurs. Dans l'ensemble, les thèmes précédents ont tous un impact considérable sur les exportations.

Les agences publiques du Tchad

8.82 Une agence de promotion joue un rôle de pivot et de catalyseur entre les différentes organisations et agences qui rendent service aux entreprises. Les fruits de la collaboration avec diverses agences publiques peuvent aider à soutenir la clientèle cible d'une agence comme l'ANIE par du soutien indirect pour les entreprises. Par exemple, de l'information complémentaire à des activités d'exportation qui soient de nature fiscale ou l'utilisation du réseau public pour la promotion de sa mission auprès du Tchad dans son ensemble. Donc, en respectant une partie de sa mission, qui se veut la promotion des exportations, l'agence doit maintenir une certaine neutralité à l'égard de sujets et thèmes étant à l'écart de ses objectifs.

8.83 L'agence de promotion des exportations doit permettre la conciliation des informations importantes issues des diverses sources pour le bien des entreprises qui souhaitent exporter. De plus, elle permet l'intégration de tous les dispositifs de l'État mise en place pour soutenir les sociétés de commerce international. Elle permet la traduction de tous les éléments en une série d'actions concrètes, adaptées aux besoins des entreprises dans leurs efforts d'exportation.

8.84 Ainsi, tel qu'expliqué dans le Livre Blanc, édition 2012, du CNPT, une des façons de répondre aux insatisfactions du secteur privé quant à son développement est la création d'une entité vouée à faire le lien entre le public et le privé. Dans le cas du Tchad : le FODEP. Ce forum a eu comme mission de former un cadre permanent qui permet les réformes au niveau des cadres juridiques, administratifs, financiers ainsi que la mise à niveau des mesures fiscales ayant trait aux besoins des entreprises. Étant indirectement relié à la promotion des exportations, ce thème est abordé avec plus de détail dans le chapitre portant sur le secteur privé.

8.85 De plus, la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat (CCIAMA) ayant la vocation d'encadrer la communauté d'affaires et d'organiser des événements à

caractère commercial, se veut également un organe qui permet l'interface entre le secteur privé et l'État (voir 4.38). L'intérêt de l'ANIE à ce niveau serait d'accroître son réseau et mieux connaître les opérateurs économiques. Par contre, dans le cas où les événements correspondent à des activités d'exportation, il sera important que l'ANIE prenne en charge ou soit une partie prenante de l'événement.

8.86 En fait, le FODEP se traduit comme un outil ou un véhicule à travers lequel l'ANIE peut recueillir des informations sur l'état des choses, en temps réel, pour s'assurer d'orienter ses activités de promotion et de conseil aux entreprises de façon à considérer les besoins et capacités actuelles. La CCIAMA se veut également comme une plateforme qui permet de voir l'atteinte des objectifs de l'ANIE par l'organisation d'événements pertinents pour les sociétés de commerce extérieur tchadiennes. Il demeure important, tel que décrit dans les principes directeurs (voir 8.49), que l'ANIE ne fasse pas doublon avec le FODEP ou la CCIAMA. À première vue, il semblerait que les distinctions entre leurs missions respectives soient claires, mais au niveau pratique (à travers les différents événements organisés et les structures respectives de chacune de ces agences), il semblerait qu'il y ait place à de la concomitance. De plus, le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP) est également une partie prenante importante pour l'ANIE, dans le cadre de sa mission. Le FONAP finance des activités de formation professionnelle. Cette organisation et ses fonctions sont détaillées au sein du chapitre 5 (voir 5.91 à 5.96).

8.87 En bref, l'ANIE veille à l'analyse des besoins, des capacités, des ambitions et craintes des sociétés exportatrices à travers le FODEP et via la plateforme qu'est la CCIAMA. Elle permet une démonstration à plus grande échelle de l'expertise et de la sensibilisation aux promoteurs et opérateurs économiques. Elle se veut également comme un guide qui permet la mise en action de formations pertinentes et ciblées, encore une fois, en fonction des besoins actuels. Elle se traduit comme l'élément culminant permettant concrètement aux entreprises d'exporter de façon avertie et stratégique. N'oublions pas que la CCIAMA représente les entreprises formelles et qu'à ce titre, elle a une voix importante sur ce chapitre.

8.88 La relation entre les agences et les différents rôles que peuvent prendre chacun doivent être bien définis et clairs. Il est important que ces rôles soient complémentaires. La distinction entre les limites de chacune des agences doit être sue et connue de façon à ce que les opérateurs tchadiens puissent être bien dirigés en fonctions de leurs besoins. Les rôles de la CCIAMA et de l'ANIE se rejoignent à certains niveaux, et il sera important d'envisager des réformes pour ne pas offrir le même service au sein de deux agences distinctes.

8.89 À l'heure actuelle, les relations entre les différentes agences tchadiennes qui impliquent les opérateurs semblent peu fréquentes. Les activités liées à l'exportation semblent relever uniquement de l'ANIE mais certaines fonctions telles que celles liées au guichet unique devraient être analysées, voire faire l'objet d'une réforme qui pourrait comprendre une réforme générale des activités et fonctions liées à l'exportation et à la promotion des exportations au niveau des agences publiques. Ceci met en évidence l'ampleur des volets investissements et exportations qui doivent être soutenus par quelques individus. Le mandat, tel que défini, est trop large pour la structure et les ressources qui y sont consacrées. Des réformes seraient de mise au sein-même de l'ANIE pour réorganiser et clarifier le mandat global de l'ANIE, afin de distinguer celui de la promotion des exportations.

8.90 À l'heure actuelle, les services offerts par l'ANIE par rapport à la promotion des exportations sont insuffisants, dans le sens où les représentants de l'ANIE nécessitent du soutien supplémentaire.

Ce soutien pourrait se faire via un stage à l'étranger ou par le biais de formation continue. L'option de formation continue par l'entremise d'une série d'experts internationaux sur des thèmes reliés à l'exportation serait, à notre avis, le plus bénéfique.

La demande de services des exportateurs tchadiens

8.91 Le Programme National de Développement (PND) met de l'avant des priorités qui ont une incidence sur la promotion des exportations et les capacités qui seront nécessaires pour offrir un service qui offre une valeur ajoutée aux opérateurs tchadiens. Ces priorités sont comprises au sein de l'axe qui porte sur le développement de l'offre de production. Le développement de cet axe implique donc une augmentation des capacités de production d'une grande variété de filières. Les priorités ayant trait au développement du secteur privé, le secteur du développement rural et de la sécurité alimentaire ainsi que le développement des secteurs d'appui sont celles qui se rapportent le plus à la promotion des exportations.

8.92 Le secteur du développement rural et de la sécurité alimentaire implique le développement de l'agriculture, de l'élevage et d'autres filières porteuses. On comprend donc la production végétale, entre autres, le coton pour lequel une série d'Actions sont incluses dans un Programme Multinational d'amélioration de la compétitivité de la filière Coton Textile (PAFICOT). Au niveau de la production animale, halieutique, la production ligneuse et non ligneuse, dont la gomme arabique, les résultats espérés sont d'avoir des filières qui sont développées. Il en est de même avec les capacités de transformation respective à chacune des filières. Le chapitre 15 fait état d'une série d'éléments portant sur la commercialisation de plusieurs secteurs dont la viande (voir 15.56 à 15.59) et la pêche (voir 16.31 à 16.37).

8.93 Au niveau du développement du secteur privé, les objectifs comprennent le renforcement du dispositif institutionnel pour soutenir le développement des PME ainsi que l'amélioration de leurs performances tant techniques, financières et économiques. Les exportations des entreprises peuvent jouer un rôle considérable à cet effet. Parmi les stratégies mises en exergue, plusieurs touchent les réformes proposées dans les paragraphes précédents au niveau du renforcement de capacités financières et opérationnelles des opérateurs. Le PND fait également mention de plusieurs améliorations qui porteraient sur l'accès aux financements et la capacité de produire selon des standards technologiques et qualitatifs internationaux, tous nécessaires pour promouvoir l'offre tchadienne à l'international. Un secteur privé bien développé et soutenu est nécessaire pour une OPE. Le chapitre 13 souligne l'importance des aspects reliés aux standards et qualitatifs (voir 13.13 à 13.17).

8.94 Le développement du commerce dans son ensemble est également un objectif du PND. À ce niveau, il s'agit du renforcement des capacités des opérateurs et de faciliter les échanges sous régionaux, régionaux et multilatéraux. Parmi les stratégies mises en avant, figurent l'amélioration des infrastructures d'appui au commerce, en particulier l'ANIE, la commercialisation des produits d'origine végétale, animale et halieutique ainsi que le renforcement des opérateurs et la facilitation du cadre des échanges extérieurs pour profiter des différents accords commerciaux.

8.95 Plusieurs projets visant l'amélioration des infrastructures d'appui au commerce au niveau de cet objectif. Ils sont détaillés dans le tableau 8.4.

Tableau 8.4 Projets d'amélioration pour l'appui au commerce au Tchad

| | Projet/Programme |
|----|--|
| 1. | Projet Soutien à l'Unité de Mise en œuvre du Cadre Intégré (UMOCI/T) et à l'intégration du commerce dans les priorités de développement du Tchad |
| 2. | Projet de renforcement des capacités commerciales de la filière gomme arabiques tchadienne |
| 3. | Projet d'appui à la filière karité |
| 4. | Projet d'appui à la filière bétail-viande |
| 5. | Projet de réforme institutionnelle du Ministère du Commerce et du réseau commerce et investissement |
| 6. | Projet de formation spécialisée en économie internationale |
| 7. | Projet d'appui à l'Agence Nationale des Investissement et des Exportations (ANIE) |
| | Programmes de commercialisation pour produits d'origine végétale, animale et halieutique |
| 1. | Appui aux producteurs dans l'organisation des circuits de commercialisation |
| 2. | Accès des producteurs aux systèmes d'information sur les marchés |

8.96 L'état actuel des filières de karité, gomme arabique, de bétail et de pétrole nous incitent à recommander de concentrer d'abord les efforts de l'ANIE sur des services axés sur des secteurs moins informels, voire moins développés puisque l'ANIE n'est pas en mesure de répondre à la demande. La filière halieutique paraît être une belle avenue. L'agence devra développer ses services de façon progressive dans le temps. Il serait recommandé d'entreprendre des actions pour mettre en place des services qui exigent moins de compétences techniques et moins de ressources, particulièrement les premières fonctions d'une agence de promotion (voir 8.15 et 8.17). Les projections par rapport à la demande des opérateurs tchadiens vont au-delà des capacités techniques et financières de l'ANIE. On peut prévoir des augmentations de demandes de la part des opérateurs dans plusieurs filières. Les opérateurs au niveau du karité, de la gomme arabique et du bétail seront en croissance et nécessiteront un soutien accru. À l'heure actuelle, la réponse à cette demande est difficilement possible. D'autres demandes liées à des filières moins développées viendront si les mécanismes facilitants, institutionnels ou fiscaux, pour l'exportation prennent place.

8.97 Les services à fournir aux exportateurs tchadiens seraient donc des services de base, qui prennent la forme d'accès à des informations de base. Pour des nouveaux exportateurs, la demande se limitera à des informations sommaires, voire macro, sur les marchés à l'exportation connus du Tchad, fort probablement les marchés traditionnels limitrophes. Dans un deuxième temps, des demandes d'accompagnement ou des services de formation seront nécessaires pour soutenir des actions entreprises par les opérateurs sur les marchés ayant été étudiés. Des services spécialisés, par rapport à un marché spécifique, pourraient être développés moyennant la mise en place de formation pertinente pour l'agence.

8.98 La demande évoluera donc en fonction des mesures facilitantes qui permettront à l'économie dans son ensemble de se développer. Le développement des capacités des opérateurs permettra ensuite d'envisager des activités d'exportations formelles, en conséquence de quoi, les services de l'ANIE prendront beaucoup d'importance. Raison pour laquelle nous proposons donc des services plus informationnels pour les opérateurs. Le développement d'un volet du système d'intelligence commerciale qui comprend la veille sur certains marchés pour certains produits serait en mesure de répondre à une certaine partie de la demande.

Stratégie de développement pour la promotion des exportations

8.99 Une stratégie ayant trait au développement de la promotion des exportations implique d'abord la sélection et le développement de services par l'ANIE. Ces services doivent

impérativement dépendre de la demande prévisible provenant de la part des opérateurs plutôt qu’être axés sur les attentes des institutions tchadiennes. La mise en place et le développement des services de l’ANIE doivent se faire par l’entremise d’un projet pilote qui se voudrait une plateforme de développement à la fois pour l’ANIE et pour une filière qui serait à choisir. De tels projets ont cours en République Démocratique du Congo, où ils connaissent un bon succès. Le choix d’une filière moins bien développée serait idéal. La filière halieutique, la spiruline et la Moringa semblent idéales pour bâtir le modèle. L’importance des autres filières comme la gomme arabique et le bétail ne sont pas à négliger, mais le modèle devra être prouvé pour bien fonctionner dans des secteurs qui comptent déjà nombre d’activités majoritairement informelles. L’importance de la gestion du changement est à considérer dans ces cas.

8.100 Au cours des cinq prochaines années, à travers le projet pilote, il serait important que l’agence mette en place un système d’intelligence commerciale qui fonctionne en fonction des capacités de l’ANIE (voir 8.10 et 8.15). Ce système permettra aux membres de l’ANIE de consolider plusieurs apprentissages sur les marchés extérieurs nécessaires à l’octroi de services à valeur ajoutée.

8.101 Le projet pilote implique donc un renforcement des capacités de l’agence et également la création d’une structure d’implémentation. Un programme de formation structuré fait partie du projet pilote. La consolidation des apprentissages liés aux marchés étrangers, les tendances internationales ainsi que certaines connaissances sur les filières porteuses du Tchad permettront à l’agence d’offrir des services d’accompagnement et d’intermédiation (voir 8.16). Des formations en commerce extérieur seraient pertinentes pour agrémenter la qualité des services liés à cette fonction. En identifiant une ou deux filières propices et suffisamment développées et des marchés dans lesquels les produits auraient un bon potentiel, l’ANIE serait en mesure d’organiser des missions sectorielles dans un marché donné. Les produits halieutiques, la spiruline et la moringa semblent porteurs.

8.102 L’appui à l’exportation (voir 8.23) devient important pour consolider l’ensemble des services précédents. La responsabilité de l’ANIE sera d’identifier ceux envers qui des formes d’appui devraient être octroyées. L’état actuel de l’activité économique du Tchad et de ses exportations fait en sorte qu’il est peu probable que les besoins des exportateurs évoluent au-delà des services décrits sur une période de 5 ans. Il est juste de croire que certains opérateurs auront besoin de services plus spécialisés mais ils seront plutôt minoritaires.

8.103 L’ensemble des services décrits et les responsabilités qui s’y rattachent supporte l’idée d’une réforme au niveau du mandat de l’ANIE. Ladite réforme devrait considérer les rôles et missions des autres institutions du réseau. Certaines institutions peuvent jouer un rôle indirect, par exemple, l’organisation d’un événement sur la promotion du commerce peut être soutenue par la CCIAMA mais l’ANIE devra être responsable de tout ce qui impliquera les exportations de façon à ce que les opérateurs tchadiens se tournent vers l’ANIE pour du soutien à l’exportation. Une organisation conjointe d’évènements sur le commerce entre le CCIAMA et l’ANIE serait une avenue à considérer. Par contre, tout ce qui implique des évènements, de l’accompagnement à l’extérieur du Tchad devra être sous la responsabilité de l’ANIE. Des évènements qui impliquent des délégations étrangères doivent également impliquer l’ANIE. Bref, la distinction claire entre commerce intérieur et extérieur doit être faite.

Conclusion

8.104 Le chapitre consacré à la promotion des exportations procède à un survol des fonctions potentiellement assumées par une agence de promotion des exportations et de ce qui est nécessaire pour assouvir ces fonctions de façon adéquate. En se basant sur un grand nombre de bonnes pratiques ayant lieu en Afrique et à l'international, le chapitre met en avant les jalons et un cadre fonctionnel dans lequel l'ANIE pourrait fonctionner ainsi que les rôles des agences et partenaires affiliés.

8.105 L'angle choisi pour le chapitre se veut pragmatique, en fonction des besoins, des capacités et en fonction des ressources potentiellement disponibles, tout en tenant compte de la réalité actuelle du Tchad, qui se veut relativement difficile. Bien que le chapitre et les conclusions qui y sont tirées se veulent axés sur l'intégration et prévoient un avenir positif, elles dépendent également du travail et des recommandations faites au-delà du cadre qui touche l'exportation. En bref, les possibilités existent concrètement pour développer davantage l'exportation à partir du Tchad, et ceci est possible sans nécessairement s'attarder sur les acquis qui existent à ce jour dans certaines filières fortement informelles.

Recommandations

8.106 L'ANIE devrait structurer son développement à travers un programme d'accompagnement technique qui implique une série d'actions spécifiques qui sont détaillés dans la matrice d'action. Ce programme comprend un projet pilote dans lequel une filière porteuse ou un produit prioritaire est sélectionné pour bâtir un modèle durable pour l'agence, qui sera ensuite transposé aux autres filières.

8.107 Des efforts considérables sont nécessaires pour renforcer les capacités techniques, matérielles, financières et humaines de l'ANIE. Dans le cadre du programme d'accompagnement, des séries de formations et d'actions sont proposées pour soutenir l'agence dans ces activités. Ces éléments liés à l'accroissement des capacités sont essentiels au bon déroulement de l'agence.

8.108 L'agence doit être structurée en fonction de sa stabilité, le niveau de développement des industries, la présence de moyens facilitants pour l'export, l'accès à un budget d'opération, l'appui du gouvernement central et les attentes des opérateurs économiques. La mission de l'ANIE, sa structure et son fonctionnement doivent prendre en compte les ressources disponibles ainsi que les besoins des opérateurs tchadiens.

8.109 L'ANIE doit se doter d'une structure hybride, publique-privé pour son agence. Ceci comporte plusieurs avantages quant à la pérennité de l'agence lors de situations politiques moins stables telles que le Tchad en a vécues au cours des dernières années.⁹⁴

8.110 La veille technologique, une partie du système d'intelligence commerciale, doit être le premier élément à mettre en place. Ce service est peu coûteux et comporte plusieurs bénéfices pour l'ensemble du réseau de l'ANIE. La veille donnera de la visibilité à l'ANIE auprès des agences tchadiennes, les associations et les opérateurs. Cette visibilité assure un dynamisme et une vitalité à l'agence.

⁹⁴ Lors de l'Atelier national de validation de l'EDIC II à N'Djamena le 19 et 20 novembre 2013, les participants ont recommandé que l'ANIE soit ancrée à la Présidence de la République (voir synthèse écrite des travaux de l'atelier).

8.111 Parmi les fonctions de l'agence, le système d'intelligence commerciale devrait être mise en place rapidement. Ce système devrait suivre le modèle de l'Ouganda, dans lequel seuls certains produits plus porteurs ont été sélectionnés. Ceci rejoint le concept de projet pilote.

8.112 Un projet de réforme sur l'ensemble de la structure de l'ANIE est à considérer. Les capacités actuelles font que l'agence ne répond pas aux objectifs liés à son mandat. Il convient d'examiner un autre projet de réforme par rapport aux rôles des agences tchadiennes. Certaines fonctions ont été assumées par d'autres agences avant l'avènement de l'ANIE en 2010. Une réforme quant aux rôles et aux missions des agences tchadiennes serait pertinente.

8.113 Des activités de formations soutenues seront nécessaires pour mettre en œuvre une agence de promotion des exportations habilitée à fournir des services de haute qualité. Ces formations incluent, par exemple, des formations sur les technologies de l'information, le commerce extérieur, le marketing international et les Incoterms, entre autres.

8.114 La mise en place d'un fonds de soutien à l'exportation, tel que le FAMEX (voir 8.27), est critique pour développer des activités d'exportations soutenues, particulièrement dans un contexte comme celui du Tchad où plusieurs dispositifs institutionnels et aspects d'infrastructures représentent des barrières considérables au commerce extérieur.

8.115 Un rapprochement avec le CEPEX (voir 8.38) de la Tunisie serait intéressant en termes d'apprentissage de bonnes pratiques, tant au niveau des fonctions de l'Agence telles que le guichet unique que des pratiques liées à des fonds comme le FAMEX. Le CEPEX promeut le développement de l'Afrique subsaharienne, et les synergies potentielles sont nombreuses.

8.116 Des budgets ou des fonds seront nécessaires pour valider les pratiques des agences de promotion des exportations étrangères pour valider les bonnes pratiques et comprendre les modes opératoires.

8.117 Les principes d'opération d'une agence sont importants à respecter. Ils permettent de délimiter le rôle et de donner de l'ampleur à l'agence grâce à son réseau.

Ouvrages de référence

Agence Nationale des Investissements et des Exportations du Tchad. (s.d.). <http://www.anie-tchad.org/index.php/fr/a-propos-anie/mission-de-l-anie>.

Banque mondiale. (2012). Are the benefits from Export Support Durable? Evidence from Tunisia.

Banque mondiale. (2013). Doing Business in Tchad.

Boston Consulting Group. (2004). Export development and promotion: Lessons from four benchmark countries.

Centre du commerce international. (2013). www.intracen.org

Coon, J. (2009). Developing Export Market Information System: Status, Challenges and Priorities for Tanzania.

Giovannucci, D. a. (2001). "Market Information Systems." A Guide to Developing Agricultural Markets and Agro-Enterprises.

Harmon, R. (2003). Marketing Information Systems

Imamo, S. M. (2010). Rapport visant à l'opérationnalisation de l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations - ANIE.

Nathan Associates, USAID El Salvador. (2004). Best Practices in Export Promotion.

Nations Unies, Commission Économique pour L'Europe. (2003). Le concept de Guichet Unique

Robles, J. C. (2011). Mise en œuvre d'un guichet unique pour les opérations d'importation et d'exportation.

Section III – Infrastructure et autres services d'appui aux entreprises

9. Technologies de l'information et de la communication

La diffusion des technologies de l'information et de la communication

9.1 Les technologies de l'information et de la communication (TIC) continuent de se développer partout dans le monde selon l'Union Internationale de la Télécommunication (UIT), et en particulier la téléphonie mobile qui connaît des taux de croissance très importants surtout en Afrique au sud du Sahara (UIT 2013). En effet, le mobile en général et le haut débit mobile en particulier, à savoir les services 3G⁹⁵ et 4G⁹⁶, connaissent les plus importantes progressions sur le plan mondial en Afrique au sud du Sahara (GSMA 2012a). L'économie mondiale devient de plus en plus une économie numérique basée sur l'exploitation de l'Internet et surtout, pour les pays en voie de développement, de l'exploitation de la téléphonie mobile (Rueda-Sabater et al. 2011).

9.2 Les investissements dans les TIC en général et dans l'infrastructure d'accès à l'Internet à large bande passante stimulent le développement économique. Selon des chercheurs de la Banque mondiale, pour chaque amélioration de 10% du taux de pénétration de l'Internet à large bande passante, à savoir la fibre optique, on observe une augmentation du PIB de 1,38% (Zhen-Wei Qiang et Carlo M. Rossotto 2009). Pour chaque augmentation de 1% de la pénétration du marché de la téléphonie mobile, on note une augmentation de 0,12% du PIB (Broadband Commission for Digital Development 2011). En Afrique du sud, l'opérateur de téléphonie mobile MTN est la marque de commerce la plus importante du pays, avec une valeur estimée de 4,7 milliards de dollars EU (Rao 2011). Les TIC contribuent au développement économique en encourageant la concurrence et des façons nouvelles et novatrices d'organiser la production (Waverman et al. 2005).

9.3 Il existerait environ 6,8 milliards d'abonnements à la téléphonie mobile dans le monde en 2013, et le taux de diffusion de la téléphonie mobile s'élèverait à 96% sur le plan mondial et à 63% en Afrique selon l'UIT (UIT 2013a). 3,2 milliards de personnes auraient des abonnements aux services de téléphonie mobile, selon l'Association des opérateurs et manufacturiers de téléphones mobiles et de services de téléphonie mobile (GSMA) qui exploitent le protocole de téléphonie mobile GSM (Groupe Spécial Mobile), (AT Kearney 2013). On estime qu'en Afrique, au sud du Sahara, les opérateurs de téléphonie mobile ont eu un impact économique direct de 32 milliards de dollars EU, dont 12 milliards de dollars EU de taxes, et ont généré 4,4 % du PIB de la région, ont créé plus de 35 millions d'emplois équivalents temps plein tout en créant les emplois dans le secteur formel parmi les mieux payés, et ont soutenu le développement de plus de 50 centres, laboratoires et incubateurs (GSMA 2012a). Selon un rapport de la Banque mondiale et de la BAD, l'exploitation des TIC en Afrique serait responsable de 7% du PIB du continent, soit plus que dans toute autre région du monde (Banque mondiale 2012).

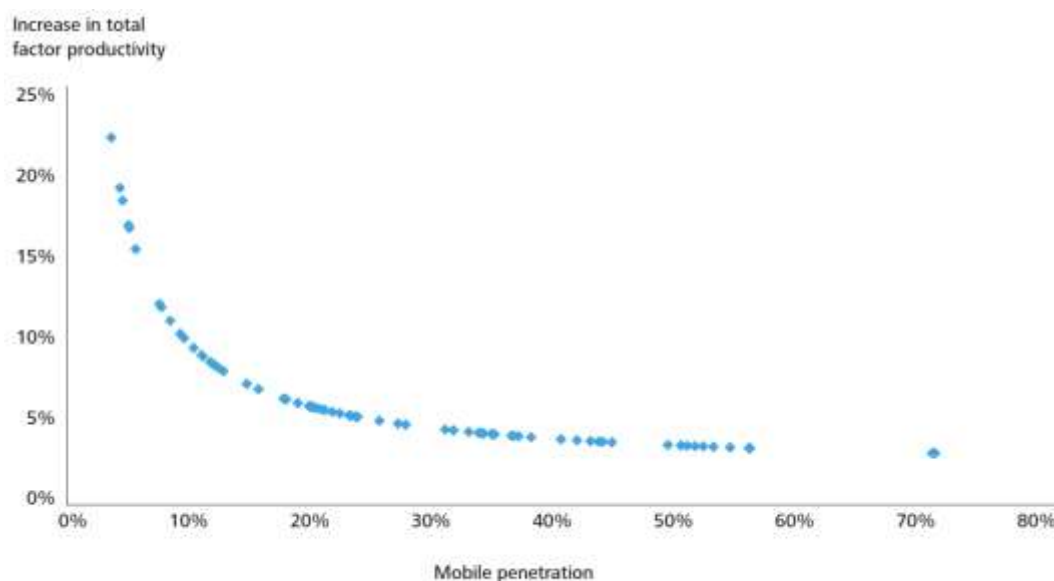
9.4 Selon une étude commanditée par le GSMA et entreprise par la firme Deloitte en 2011-2012, (Deloitte 2012), touchant 74 pays entre 1995 et 2010, une augmentation de la diffusion des services de téléphonie mobile et en particulier des services 3G a mené en moyenne à une croissance de la « Productivité globale des facteurs » (PGF) de 4,2% avec certains pays affichant des améliorations allant de 2% à presque 5% (Deloitte 2012). Ce constat vaut tant dans les pays en voie de développement que dans les pays développés.

⁹⁵ Technologies de 3^{ème} génération de téléphonie mobile qui permettent des débits élevés de transmission de données, soit de plus de 200 Kbps à plusieurs Mbps.

⁹⁶ Technologies de 4^{ème} génération de téléphonie mobile qui permettent des débits très élevés de transmission de données pouvant aller à 100 Mbps pour les services à mobilité élevée et plus Gbps pour les services à mobilité restreinte.

9.5 Une augmentation de 10% e la diffusion de la téléphonie mobile amènerait une augmentation de 0,65% de la croissance moyenne annuelle du produit intérieur brut (PIB) par habitant. Pour les pays comme le Tchad où la diffusion des services de téléphonie mobile reste limitée, l'impact sur la PGF serait encore plus important que dans les pays où la diffusion de la téléphonie mobile est élevée comme en fait état le graphique 9.1. Pour aboutir à des résultats semblables, le Gouvernement du Tchad doit encourager la diffusion des services 3G et ce en encourageant le remplacement des services de téléphonie vocale, soit la 2G⁹⁷ par les services 3G voire 4G.

Graphique 9.1 - L'effet d'une augmentation de 10 % dans la diffusion du mobile sur la PGF dans 74 pays



Source: Deloitte analysis

Indicateurs de diffusion des TIC au Tchad

9.6 Le Tchad est en recul selon les indices de diffusion des TIC. Selon l'UIT, le Tchad occupe l'avant-dernier rang de l'Indice de développement des TIC (IDI) qui classe les pays du monde en termes d'infrastructures et d'adoption des TIC. Le Tchad occupe l'avant-dernier rang parmi les pays les moins connectés selon l'UIT, avec un indice IDI de 0,94, le Niger occupant le dernier rang avec un IDI de 0,88 (UIT 2012b) (tableau 9.1). L'index du pays le plus connecté, soit la Corée du Sud, est de 8,56. Pour les pays en voie de développement, la valeur moyenne en 2011 était de 3,24. Aucun pays de l'Afrique de l'ouest ou de l'Afrique centrale ne figure parmi les 5 pays africains qui occupent les 5 positions en tête du classement IDI pour l'Afrique, dont les Seychelles occupent la première place classée au 70^{ème} rang avec un IDI de 4,37.

⁹⁷ Première technologie de transmission de données numériques via les faisceaux hertziens pour la téléphonie mobile. Technologies de 2^{ème} génération de téléphonie mobile qui permettent des débits de transmission de données allant de 56 Kbps à en moyenne 400 Kbps avec maximum allant jusqu'à 1 Mbps.

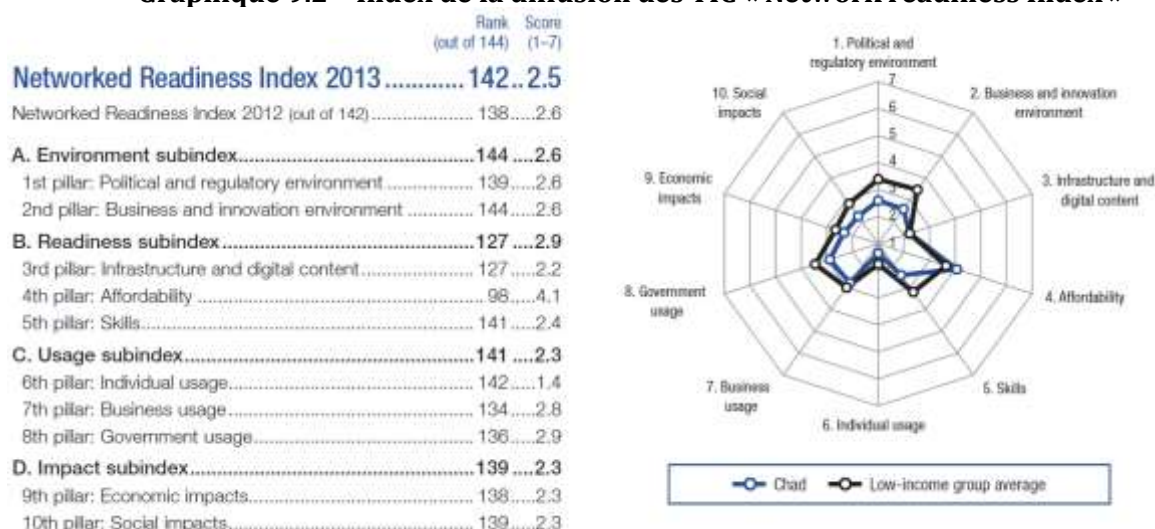
Tableau 9.1 – Pays les moins connectés – IDI

| Pays | IDI 2011 | Pays | IDI 2011 | Pays | IDI 2011 | Pays | IDI 2011 |
|----------------|----------|---------------|----------|---------------------------|----------|-----------------------|----------|
| Ghana | 2,23 | Pakistan | 1,75 | Népal | 1,63 | Mozambique | 1,28 |
| Bhoutan | 2,13 | Djibouti | 1,74 | Cameroun | 1,60 | Guinée | 1,28 |
| Inde | 2,10 | Côte d'Ivoire | 1,69 | Tanzanie | 1,60 | Libéria | 1,26 |
| Lao (R.d.p.) | 1,99 | Comores | 1,68 | Congo | 1,60 | Ethiopie | 1,15 |
| Cambodge | 1,96 | Myanmar | 1,67 | Bénin | 1,55 | Burkina Faso | 1,14 |
| Nigéria | 1,93 | Ouganda | 1,67 | Papouasie-Nouvelle-Guinée | 1,44 | Erythrée | 1,09 |
| Salomon (Iles) | 1,85 | Rwanda | 1,66 | Madagascar | 1,44 | Centrafricaine (Rép.) | 0,97 |
| Sénégal | 1,85 | Togo | 1,65 | Malawi | 1,42 | Tchad | 0,94 |
| Gambie | 1,84 | Zambie | 1,65 | Mali | 1,38 | Niger | 0,88 |
| Yémen | 1,76 | Mauritanie | 1,64 | Congo (Rép. Dém.) | 1,30 | | |

Source: UIT.

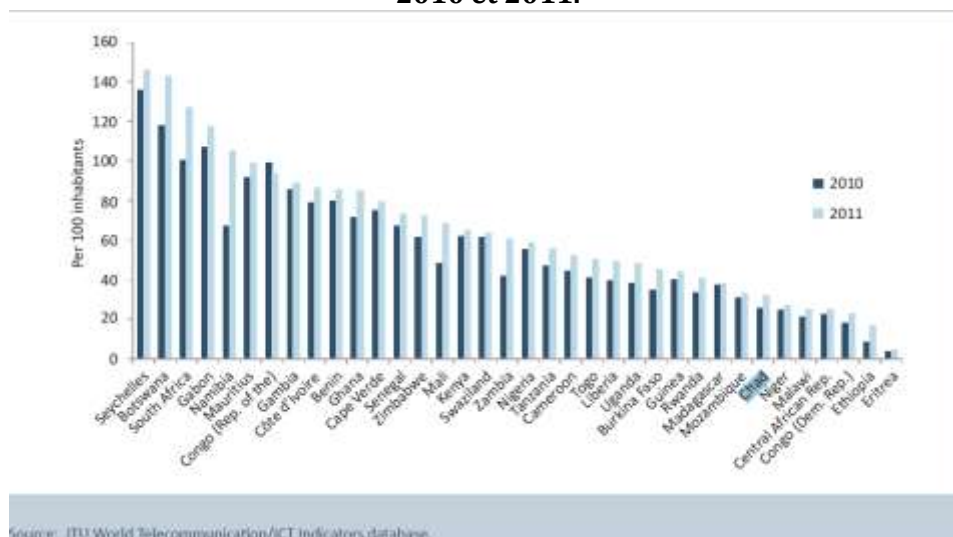
9.7 Le Tchad se trouve au 142^{ème} rang sur 144 pays selon l'index de la diffusion des TIC, le « Network Readiness Index » (NRI) du Forum économique mondial (FEM) (voir graphique 9.2). Les composantes de cet index sont préparées à partir de données statistiques de diverses sources telles que la Banque mondiale et l'UIT ainsi que sur la base des résultats d'enquêtes menées auprès des décideurs dans le secteur privé. Mis à part la question du coût d'accès aux TIC qui ne figure pas parmi les plus élevés, le Tchad accuse un retard sur les questions relatives à la réglementation et à la diffusion des TIC dans tous les secteurs de l'économie (FEM 2013a). Cette situation est en voie de révision dans le cadre du projet HIPSSA : « Appui à l'harmonisation des politiques en matière de TIC en Afrique Subsaharienne » (« Support for Harmonization of the ICT Policies in Sub-Sahara Africa ») (UIT 2013b). Le Tchad demeure un des pays africains où la téléphonie mobile accuse une diffusion restreinte (voir graphique 9.3).

Graphique 9.2 – Index de la diffusion des TIC « Network readiness Index »



Source : FEM 2013 a

Graphique 9.3 – Nombre d’abonnements à la téléphonie mobile par 100 habitants, Afrique, 2010 et 2011.



Source: ITU 2012b

9.8 Jusqu'à tout récemment, il existait une lacune importante dans la disponibilité des données statistiques sur la diffusion des TIC au Tchad. En effet, dans les banques de données d'agences internationales telle celles de l'UIT, le Tchad ne figure pas ou les données se font rares et souvent incomplètes. L'Office Tchadien de Régulation des Télécommunications (OTRT) comble cette lacune avec la publication des résultats de l'Observatoire des Marchés des télécommunications. Cette étude est entreprise par un cabinet d'étude international – Clarity Telecom - et les résultats sont publiés en ligne. L'Observatoire prépare de façon scientifique les indicateurs de diffusion des TIC et l'OTRT les publie.

9.9 Le rôle de l'agence gouvernementale responsable de la collecte et de l'analyse des données statistiques au Tchad reste à voir. En règle générale, ce serait l'agence statistique nationale qui aurait le rôle de maintenir à jour les données statistiques dans le secteur TIC et de communiquer ces données aux institutions nationales dont le Ministère des Postes et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) et l'OTRT ainsi qu'aux institutions régionales et internationales telles la CEMAC, la CEEAC, l'UIT, la BAD et la Banque mondiale. Dans le cas du Tchad, cela devrait éventuellement être l'Institut national de la statistique, des études économiques et démographiques (INSEED). Pour le Tchad, l'avantage de l'INSEED serait une plus grande autonomie dans la gestion et la connaissance des TIC. Mais le travail de l'OTRT et de Clarity Telecom reste important et doit continuer en attendant que l'INSEED puisse prendre la relève.

Actions proposées

9.10 Renforcer la collecte, l'analyse et la diffusion des données TIC par l'INSEED. L'INSEED doit prendre en main, suite à une formation aidée par le MPTIC et l'OTRT ainsi que l'UIT et Clarity Telecom, la collecte et la diffusion des données TIC selon les normes établies et convenues par l'UIT. Il faut de plus renforcer les capacités humaines de l'INSEED. L'INSEED doit travailler de pair avec le MPTIC et l'OTRT qui bénéficieront aussi de ces formations et de la direction de l'UIT. L'Ecole Nationale des Télécommunications à Sahr doit aussi être habilitée à sensibiliser les ingénieurs techniciens du domaine aux indicateurs de diffusion des TIC.

Priorités de développement des TIC au Tchad

9.11 Le Gouvernement du Tchad s'est fixé le « *développement des TIC* » comme un des 8 objectifs prioritaires du Plan National de Développement (PND) 2013-2015 (PND 2013). Le PND reconnaît qu'il reste beaucoup à faire pour renforcer son exploitation des TIC au profit des objectifs de développement

national étant donné « l'absence de services efficaces TIC » (PND 2013, p. 22). Le PND confirme le peu de développement du réseau filaire, une avancée « timide » dans l'exploitation de l'Internet et un manque de textes réglementaires adaptés et l'absence de réseaux à large bande passante. Le Tchad prend des mesures actives pour combler ces lacunes.

9.12 Une stratégie nationale d'exploitation des TIC a été préparée en 2007. Mis à part la fibre optique, il n'y a eu aucune autre action concrète issue de cette stratégie selon le MPTIC. Cependant ; il est à noter la création de l'Observatoire des marchés des télécommunications par l'OTRT ainsi que les révisions de la réglementation en cours dans le cadre du projet HIPSSA ainsi que la mise en place du projet Central Africa Backbone (CAB) qui est dans la première phase de son exécution.

9.13 Le Plan National de Développement prévoit la stratégie suivante pour le développement des TIC : « 1.14.14 Il s'agit, dans les trois prochaines années de jeter les bases de services de technologie de l'information et de la communication qui assurent le minimum requis pour un développement performant et efficace du secteur privé, de la connaissance et du savoir, de l'ouverture au marché mondial, et de façon générale de la modernisation de la société tchadienne. La mise à disposition de réseaux à large bande devra être assurée » (PND 2013, p. 52).

9.14 Les objectifs immédiats retenus dans le PND sont les suivants :

- Intégrer le Tchad dans le réseau international haut débit en fibres optiques ;
- Vulgariser l'emploi des technologies de l'information et des communications en milieu urbain et rural ;
- Créer les télé-centres communautaires polyvalents ;
- Finaliser la réflexion sur la stratégie nationale des TICs.

9.15 Les axes d'intervention retenus à cette fin sont « Amélioration de l'accès aux services des TICs par le haut débit numérique, grâce au réseau national à fibre optique, au renforcement des capacités des acteurs du secteur, à une plus grande compétitivité dans le secteur. » Les activités et actions ou projets prônés pour réaliser ces objectifs sont les suivants :

- Amélioration de l'accès aux TICs ;
- Extension du réseau national à fibre optique;
- Renforcement des capacités des acteurs du secteur ;
- Diversification des offres postales de service et modernisation de son système d'information et de gestion.

Institutions et gouvernance du secteur

9.16 Le Ministère des Postes, des Nouvelles Technologies de l'Information (MPTIC) est responsable de la formulation des politiques d'exploitation des TIC au niveau national. Il revient au MPTIC d'établir et de fixer, en consultation avec les acteurs du secteur ainsi qu'avec les acteurs de développement au Tchad en général, les politiques en la matière tel que cela est décrit dans le document de stratégie TIC (MPTIC 2007) et le PND. Cependant, le MPTIC n'a pas les effectifs humains ni techniques requis pour assurer son rôle et ne reçoit pas l'appui nécessaire à la réalisation prioritaire de la stratégie d'exploitation des TIC. Le personnel du MPTIC est démotivé et accuse un retard dans sa formation et il est à noter des lacunes importantes dans les capacités techniques de son personnel. Le MPTIC n'a pas le matériel informatique requis et le personnel éprouve une grande difficulté à accéder au réseau Internet. Le MPTIC n'a pas le profil politique nécessaire ni les capacités techniques pour pousser les ministères et agences telles que le Ministère des Finances et du Budget (MFB) ainsi que d'autres ministères et acteurs

du développement à agir. D'ailleurs, le MFB est le mieux outillé sur le plan TIC au sein de l'administration tchadienne.

9.17 L'Office Tchadien de Régulation des Télécommunications (OTRT) est responsable de la réglementation du secteur. L'OTRT reçoit beaucoup d'appui et a les effectifs humains requis pour assurer son rôle. De plus, l'OTRT a un accès direct à la fibre optique. L'OTRT occupe le rôle crucial de refonte des lois et de la réglementation sur les TIC.

9.18 Il n'est donc pas évident de savoir quelle structure est responsable de la direction ainsi que de la gouvernance du secteur TIC et des activités qui en découlent au sein de l'administration tchadienne et en général dans le pays. La gouvernance du secteur des TIC doit être renforcée. Bien que plusieurs intervenants aient leur rôle à jouer, il ne semble pas y avoir de « champion » des TIC doté de l'intérêt et des pouvoirs exécutifs nécessaires pour diriger et pour assurer la relance du secteur et la préparation d'objectifs et de priorités clairs accompagnés de projets bancables. Il faut donc prendre les mesures nécessaires pour mettre en place un arrangement institutionnel qui pourra exercer un pouvoir décisionnel conséquent. De plus, il faudrait veiller éventuellement à la séparation complète de l'OTRT du MPTIC selon les recommandations de l'UIT. Il faudra créer une agence complètement à part pour assurer la réglementation du secteur TIC.

9.19 La vision d'exploitation des TIC au Tchad sur les années à venir n'est pas claire. Suite au PND et au passage de 6 ans depuis que la stratégie TIC a été publiée en 2007, une révision et une mise à jour doivent être entreprises pour tenir compte du PND ainsi que du développement qui a eu lieu depuis au Tchad et pour tenir compte de l'évolution des marchés TIC et des technologies au Tchad, dans la région et ailleurs.

9.20 La stratégie générale de développement des TIC doit être accompagnée d'une stratégie détaillée en appui au développement du commerce en général et du commerce électronique en particulier. Il faut donc reprendre la stratégie TIC 2007 et la mettre à jour avec une perspective commerce en tête. Plus précisément, le MIC doit préparer une stratégie de développement du commerce électronique (ecom). Le MIC doit être à jour du développement de la stratégie TIC afin d'assurer que les questions relatives au commerce et à l'intégration régionale soient prises en compte. Il en va de même des autres acteurs du secteur privé et du commerce en général.

9.21 De plus, il faudrait développer une stratégie et un plan d'action de commerce électronique par la suite. Le MIC doit prendre la tête de ces initiatives, aidée et appuyée par le MPTIC, l'OTRT, le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT) et les autres opérateurs économiques du secteur. Les axes prioritaires du PND doivent être intégrés à cette stratégie qui doit venir en appui au PND.

9.22 La mise à jour de la stratégie d'exploitation des TIC et la préparation d'un plan pour assurer l'exécution de cette stratégie doit se faire dans les plus brefs délais. La participation des partenaires internationaux ainsi que du secteur privé et des autres acteurs du développement, des jeunes, des femmes, des représentants des zones rurales ainsi que de la société civile et des universitaires en particuliers, est nécessaire au bon déroulement de ce projet de stratégie TIC. Ces initiatives se situent dans le cadre du renforcement de la gouvernance du secteur TIC dans la matrice d'actions.

9.23 Il n'existe pas de plan directeur pour l'informatisation du secteur public. Il n'y a pas de plan directeur pour le commerce électronique et pour l'informatisation du secteur privé en général et les PME/PMI en particulier. Il n'existe pas de plan de cyber sécurité nationale.

9.24 Le document de stratégie TIC 2007 note l'importance de renforcer la collaboration en matière de réalisation des ambitions, projets et activités TIC en appui au PND et pour réaliser les objectifs de la stratégie 2007, dont plusieurs priorités et axes d'interventions demeurent d'actualité et renforcent les

objectifs du PND.

Actions proposées

9.25 Il convient de renforcer la gouvernance du secteur TIC en mettant en place un arrangement institutionnel amélioré qui peut exercer un pouvoir décisionnel conséquent et en même temps renforcer les capacités du MPTIC. Le document de stratégie TIC 2007 avait proposé la création d'« une agence multisectorielle et pluridisciplinaire chargée de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie nationale des TIC ». Il est proposé une « Agence nationale de développement des TIC » (ANDT) implantée au sein de la seule structure administrative tchadienne, qui ait l'autorité de mener à bien et ce, de façon expéditive, les objectifs d'exploitation des TIC cités dans le PND : la Présidence.

9.26 L'Agence doit être parrainée dans un premier temps par le Président de la République lui-même afin de montrer l'importance accordée par l'administration à cette initiative. Ceci commence par l'obtention de l'appui du Président de la République et des plus hautes instances du Gouvernement du Tchad. Sans leur appui, rien n'avancera de façon systématique et bien planifiée. L'ANDT aurait la responsabilité de préparer et de mettre à jour la stratégie d'exploitation des TIC et d'en assurer son exécution dans le cadre du PND. L'ANDT aurait aussi la responsabilité de l'exécution des plans qui découlent de la stratégie nationale, donc les plans « egouv » pour l'informatisation de l'administration publique, le plan « ecom » pour le commerce électronique et le plan de cyber sécurité nationale. Le MPTIC, l'OTRT et les autres acteurs du secteur auront leur rôle à jouer, mais ce rôle sera facilité et rendu possible par l'ANDT ou son équivalent. En fin de compte, l'ANDT sera remplacée par le MPTIC. Parmi les actions à entreprendre, les suivantes sont proposées :

- Mettre en place un groupe consultatif constitué de représentants de tous les acteurs qui fait partie de l'exécutif de l'ANDT ;
- Poursuivre la collaboration avec la CEMAC et les pays de la région et au-delà sur les questions relatives à l'harmonisation des politiques et de la réglementation du secteur TIC ;
- Assurer une refonte et mise à jour de la stratégie nationale d'exploitation des TIC dans le cadre du PND ;
- Préparer un plan d'action avec priorités, stratégie de financement et des projets bancables. Une liste de projets bancables apparaît déjà dans la matrice d'actions ;
- Aider à constituer l'Agence nationale de sécurité informatique et les autres agences responsables de la sécurité informatique ;
- Agir en tant que maître d'œuvre des grands chantiers de développement des infrastructures TIC et en particulier les projets de câbles fibre optique.

9.27 Renforcer les capacités humaines du MPNTIC, OTRT, de l'INSEED, de l'Ecole Nationale des Télécommunications, du MIC, etc. pour exploiter les TIC au profit du commerce, de la gestion et du développement national. Ce projet de renforcement commence par une évaluation des compétences et la préparation d'un plan de formation en conséquence. Il faut travailler avec l'UIT à cette fin.

La réglementation

9.28 L'OTRT est responsable de la réglementation du secteur. Tous les textes juridiques et la réglementation en général sont révisés dans le cadre du projet HIPSSA pour la révision et l'harmonisation des textes dans les pays de la CEMAC. Les textes existant datent de 1998 et sont largement dépassés. Ils ne prennent pas en compte l'évolution technologique, ainsi que l'évolution des nouvelles directives ainsi que des ententes sous régionales. Un expert sera mis à disposition pour aider l'OTRT dans cette tâche.

9.29 L'UIT, de concert avec la CEEAC dans le contexte du projet HIPPSA, encourage l'harmonisation de la réglementation, des procédures et des pratiques touchant les télécommunications (UIT 2013). En Afrique de l'ouest, conformément aux pratiques et à la réglementation proposée par l'UIT, la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) prône la politique de l'accès ouvert pour faciliter la connectivité ainsi que les communications régionales (Connecting West Africa 2013). La CEEAC prône l'harmonisation des infrastructures et de la réglementation TIC (CEEAC 2013) mais les pays ouest-africains semblent avoir une longueur d'avance sur les pays de l'Afrique centrale.

9.30 Bien que le secteur des télécommunications ait été libéralisé en accord avec les ententes de l'Accord général sur le commerce des services (AGCS) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et en particulier en raison de l'Accord sur les télécommunications de base (ATB) négocié en 1997, certains services demeurent le monopole de l'Etat, dont l'accès au réseau Internet international via la fibre optique ainsi que la téléphonie filaire. Bien que les pays en voie de développement tels le Tchad aient droit à certaines exemptions sous l'AGCS et l'ATB, les principes premiers qui sous-tendent cette entente et qui encouragent la concurrence et l'ouverture des marchés aux investisseurs étrangers n'y demeurent pas moins.

9.31 Le service de téléphonie filaire demeure le monopole de l'État et est de la responsabilité de la SOTEL. L'absence de concurrence explique en partie le manque de financement du filaire, mais c'est surtout l'évolution et la disponibilité de la téléphonie mobile qui ont rendu le filaire moins intéressant au consommateur tchadien. Dans le nord du Tchad et les zones les plus reculées, l'accès sera assuré par le VSAT. Dans le sud, le projet de mise en place du réseau fibre optique national assurera les accès nécessaires. Le filaire est aussi en manque de réfection et tombe en désuétude.

9.32 Au Rwanda, la numérisation du système filaire national est passé par le remplacement de la quasi-totalité des infrastructures de câbles en cuivre par un équipement en cuivre moderne (meilleure facture, meilleure isolation des câbles, etc.) ce qui permet des accès Internet en RTC qui approchent le maximum technologiquement possible, soit près de 56 kbps. Cette amélioration de la qualité encourage grandement l'exploitation du filaire pour l'accès à l'Internet ainsi que la voie et le déploiement et la vente des services d'accès à l'Internet à haut débit tels le ADSL, les services « Triple play », la vidéo sur demande, etc.

9.33 Les textes réglementant les services à valeur ajoutée de la téléphonie mobile tels la 3G et la 4G sont en voie de préparation. Il en va de même pour les textes réglementant le service des paiements par mobile qui reste peu exploité au Tchad. Une stratégie d'accès universel aux services de télécommunications de base (accès à la téléphonie et aux téléphones publics, télécommunications d'urgence, accès communautaire à l'Internet sur tout le territoire national) est en voie de préparation. Le service dépendra de l'accès satellitaire dans le grand nord et de la réticulation du réseau fibre optique en voie de planification et de lancement dans le sud du pays.

9.34 En ce sens, il faudrait revoir la stratégie d'exploitation des TIC de 2007 et la mettre à jour. Tout cela doit se faire en consultation avec les opérateurs du secteur des télécommunications ainsi que les utilisateurs de ces services. Parmi les actions prioritaires, il est à noter les suivantes :

- Faciliter l'interconnexion des opérateurs de téléphonie mobile (OTRT) afin de réduire les coûts d'exploitation du sans fil ;
- Créer un point d'échange Internet national pour réduire les coûts d'accès à l'Internet.

9.35 Les fréquences hertziennes pour les services de télécommunication sans fil ont été assignées. Il en va de même pour les services 3G. Le tableau des fréquences est accessible. La vente aux enchères des fréquences radio deviendra la norme sous peu, comme cela se fait ailleurs. L'OTRT suit les

recommandations de l'UIT en cette matière. La numérisation des transmissions télévisées, une étape qui libérerait plusieurs faisceaux hertziens pour leur exploitation pour la téléphonie mobile ne s'est pas encore réalisée. L'avantage de la numérisation des transmissions télévisées est le suivant : un meilleur rendement énergétique - la transmission des signaux numérisés demande beaucoup moins d'énergie que les transmissions analogiques.

9.36 Dans le cadre de la refonte des textes juridiques, l'OTRT se basera sur les lois types concernant la cyber criminalité pour mettre en place une réglementation adaptée au Tchad. Il est prévu que la loi sur la cyber criminalité et la cyber sécurité sera achevée fin avril 2013. Ces lois sont essentielles pour mener à bien toute stratégie de promotion du commerce électronique. Un réseau international de collaboration existe à cette fin sous la rubrique du « Computer Emergency Response Team » ou CERT et le Tchad doit s'investir dans ce réseau de collaboration contre la cyber criminalité dans le monde. Il faudrait veiller également à la sensibilisation ainsi qu'à la formation des professionnels du secteur de la justice pour que les juges et avocats soient en mesure de traiter les dossiers de cyber criminalité. A cette fin, il est recommandé de rentrer en communication avec l'ANSI en Tunisie qui existe depuis un bon moment et qui a établi une bonne réputation sur le plan international en ce sens. Tout cela devrait se faire en collaboration avec les autres acteurs de la région par le biais de la CEMAC.

9.37 Il en va de même pour l'émission de certificats électroniques ainsi que la préparation d'un registre sécurisé de ces certificats. L'autre possibilité consiste à se fier aux prestataires de services commerciaux par le biais de firmes telles que VeriSign, etc. Cette dernière option serait la plus facile dans un premier temps.

9.38 L'Observatoire du marché des télécommunications au Tchad fonctionne et les rapports de 2011 et le dernier en date de 2012 sont en ligne. Ces rapports détaillés font état de la diffusion des TIC surtout dans les aspects qui touchent la télécommunication – voir le rapport de Clarity Telecom.

9.39 L'OTRT doit assurer l'opération du marché selon les règles de la concurrence ouverte, i.e. les règles de l'OMC. L'OTRT agit pour décider les contentieux qui existent entre les opérateurs et consommateurs de services du secteur. Pour renforcer les capacités de l'OTRT, des formations sont prévues à cette fin, dispensées avec l'aide de l'UIT ou de la CEEAC. Ceci dit, un des aspects les plus épineux, à savoir, le problème des coûts d'interconnexion entre les deux grands opérateurs de téléphonie mobile, Tigo et Airtel, n'a pas encore été tranché, au grand dam des consommateurs qui doivent payer le prix fort pour toutes les communications, y compris les SMS et les services à valeur ajoutée entre les deux réseaux, ce qui fait que la plupart des utilisateurs doivent s'abonner aux deux services de téléphonie mobile.

9.40 Les services de commerce électronique en sont au tout début de leur lancement. Pour assurer le commerce électronique, le MPTIC, l'OTRT et le MCI doivent préparer le terrain. Il faut renforcer le commerce des TIC ainsi que l'utilisation des TIC dans les affaires au Tchad et suivi par le renforcement du commerce électronique. Il faut développer un plan national d'exploitation du commerce électronique. Il faut mettre en place des textes juridiques clairs et conformes aux normes régionales qui sont en voie d'adoption au niveau de la CEMAC et sur le plan international.

Actions proposées

9.41 Les actions proposées sont les suivantes :

- Continuer la révision et la modernisation des textes en cours (HIPSSA) dans le contexte de la CEMAC avec l'UIT, la Banque mondiale, etc. ;
- Mettre en place une stratégie d'accès universel et si nécessaire, un fonds d'accès universel aux

services de télécommunications de base, y inclus l'accès à l'Internet à haut débit ;

- Renforcer la capacité du secteur justice à traiter les questions relatives aux TIC, au commerce électronique, etc. ;
- Moderniser la réglementation TIC et mettre en place un plan de cyber sécurité nationale.
 - Etats des lieux, plan et stratégie en place ;
 - Etablissement d'une Agence nationale de sécurité informatique (ANSI) ;
 - Formation du personnel.
- Implanter un opérateur pour émettre des certificats électroniques et pour préparer un registre sécurisé de ces certificats.

La connexion du Tchad au réseau Internet international

9.42 L'accès à l'Internet à large bande passante et l'accès à la téléphonie mobile et aux services qui en découlent (le SMS, le sans fil à haut débit : la 3G et la 4G, l'accès à l'Internet par appareil mobile : téléphone intelligent, tablette type iPad, etc.) ont un impact direct sur le développement économique. Les paragraphes 9.1 à 9.5 font état de cette relation. Le PND reconnaît l'importance de l'accès à l'Internet : intégrer le Tchad dans le réseau international haut débit en fibres optiques ; extension du réseau national à fibre optique; amélioration de l'accès aux TICs.

9.43 Depuis peu, le continent africain est relié au réseau principal Internet mondial par le biais de plusieurs câbles de fibre optique sous-marins. Avant la fin 2014, l'accès à la bande passante en Afrique de l'ouest augmenterait de plus de 13 fois la capacité existante (Song 2012) ! Les investissements dans les câbles de fibre optique sous-marins reliant le continent africain s'élèvent à 3,8 milliards de dollars EU et l'investissement dans les réseaux terrestres africains s'élève à plus de 8 milliards de dollars EU (Schumann et Kende 2013). La majorité des pays côtiers d'Afrique de l'ouest ont accès à plusieurs câbles de fibre optique sous-marins, dont le Cameroun (2 câbles) et le Nigéria (entre 5 et 8 câbles) selon Schumann et Kende. Les accès satellitaires demeurent importants dans les zones reculées où la fibre optique n'est pas disponible.

9.44 En Afrique de l'est, selon le FEM, le projet EASSy qui a permis la connexion par câble fibre optique sous-marin, a réduit d'au moins 60% le prix de la bande passante en Tanzanie et d'au moins 90% au Kenya. On a noté une augmentation située entre 150% et 200% dans le taux d'utilisation de la bande passante dans un délai de 6 mois après la mise à disposition du câble. On a noté une forte progression dans la pénétration de la téléphonie mobile au profit des couches de population les plus démunies ainsi que des services à valeur ajoutée tels les paiements par mobile (PPM). Ces projets ont aussi contribué au développement des services e-gouv, e-éducation et e-santé (FEM 2013b).

9.45 Par contre, au Tchad, il n'existe qu'une seule connexion fibre optique reliant N'Djamena et le reste du pays au réseau Internet principal. Cette liaison se fait via un câble fibre optique de la CAMTEL qui est relié au câble sous-marin SAT 3 à Douala. Ce câble fibre optique passe via Doba au Tchad et se connecte à un câble fibre optique de la CAMTEL à la frontière avec le Cameroun. Selon la SOTEL⁹⁸, qui détient le monopole sur l'accès à la fibre optique et qui est responsable de son exploitation, le Tchad exploite l'Internet à un débit de 45 Mbps sur ce relais fibre optique et veut augmenter la bande passante à 75 Mbps. Cet accès est acheté de la CAMTEL, l'opérateur traditionnel des télécoms au

⁹⁸ Communication d'un technicien de la SOTEL.

Cameroun. Le Tchad aurait déboursé 20 milliards de FCFA à la CAMTEL (Endong 2012) pour se connecter à la fibre optique via le Cameroun.

9.46 La SOTEL est confrontée à de sérieux problèmes en raison de la qualité du service de fibre optique qui est offert par la CAMTEL. La SOTEL a constaté que le débit offert par la CAMTEL sur la fibre optique était de 40 Mbps et non de 45 Mbps tel que convenu. Des rectifications ont eu lieu. En règle générale, la qualité du service fibre optique reste à désirer à cause des micros coupures dans le câble. De plus le service d'accès à la fibre optique proposée par la CAMTEL s'avère de qualité douteuse et est offerte au Tchad selon des mensualités qui sont de beaucoup plus élevées que l'offre équivalente du côté Cameroun. Le câble fibre optique camerounais aurait été installé sans assurer les normes de qualité et de sécurité du réseau physique, allant même à poser le câble fibre optique à même le sol sans aucun revêtement protecteur afin de minimiser les couts (Agence Ecofin 2013). Dans cette situation, le seul relais de fibre optique peu fiable ne peut encourager le développement d'activités économiques et commerciales liées aux TIC et surtout à l'Internet. Cette situation porte atteinte à la compétitivité du Tchad et doit être rectifiée dans les délais les plus brefs.

9.47 C'est une des raisons pour lesquelles le Tchad accuse un retard important par rapport à d'autres pays africains en matière d'accès à l'Internet via les réseaux fixes à large bande passante tels les réseaux fibre optique, les réseaux ADSL⁹⁹ et les réseaux mobiles à haut débit soit la 3G et la 4G. Le Cameroun a plus de 6 000 km de câble fibre optique installés (Agence Ecofin 2013) mais le Tchad en a à peine plus de 700 km. Le Soudan et le Nigéria ont aussi une réticulation de fibre optique qui devient de plus en plus dense – voir le site de UbuntuNetAlliance à cet effet qui montre que le Tchad ainsi que le Niger et la République centrafricaine affichent un déficit dans la diffusion des réseaux fibre optique (UbuntuNet Alliance 2010). Le Nigéria a une bande passante plus élevée en moyenne que celle du Cameroun, soit plus de 1 Mbps au Nigéria comparé à moins de 500 Kbps au Cameroun pour les liaisons internationales (Schumann et Kende 2013). En l'absence de réseaux terrestres, plusieurs commerces et institutions exploitent le satellite via des installations VSAT (« very small aperture terminals ») – (Clarity Telecom 2012). Le satellite reste très cher et offre une bande passante limitée, même si les tarifs ont tendance à baisser.

9.48 La communauté internationale et la BAD, la Banque mondiale ainsi que l'UIT en particulier, appuient les efforts de l'Afrique centrale et du Tchad visant l'intégration des infrastructures de télécommunications sur le plan régional ainsi que de la réglementation dans le domaine des TIC. Ces partenaires appuient aussi financièrement la mise en place de réseaux de fibre optique reliant les pays ainsi que la réticulation de ces réseaux à l'intérieur des pays.

9.49 Le projet CAB (Central African Backbone) a pour objectif de réduire les coûts élevés des télécommunications dans les pays enclavés, améliorer la qualité des services TIC, diversifier les accès possibles ainsi que la diffusion des services et permettre l'intégration régionale en exploitant une modèle d'exécution et de financement basé sur les partenariats public privé (PPP). Le projet CAB a été approuvé par les chefs d'état de la Commission de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Le projet a été lancé par la Banque mondiale (Banque mondiale 2009a). La Banque africaine de développement a apporté un cofinancement d'USD 6 millions lors de la première phase (BAD 2009). Le projet s'échelonna sur 10 ans et demandera un investissement total de 215 millions de dollars EU (Banque mondiale 2009b). Le projet rentre dans les perspectives et les priorités du PND.

⁹⁹ ASDL (Asymmetric Digital Subscriber); i.e. le haut débit filaire par câble téléphonique.

9.50 La première phase du projet a été achevée, à savoir, l'installation du projet et l'amélioration de l'environnement sectoriel. Les études environnementales et sociales ont été terminées. La Phase 2 est prête à démarrer. Seuls trois pays de la région sont actuellement actifs dans le projet CAB : le Cameroun, la RCA et le Tchad. Les tronçons N'Djamena à la frontière soudanaise et de Doba à la République centrafricaine seront assurés par la Banque mondiale. La BAD assurera le tronçon de N'Djamena à Bol.

9.51 Il existe des divergences de vues entre le Gouvernement du Tchad et la Banque mondiale qui veut voir le projet géré sur un plan régional selon le modèle partenariat public privé (PPP). Une gestion commune présente certains avantages car il s'avère difficile de garantir l'opération d'une infrastructure qui ne connaît pas de frontières et de s'en remettre à plusieurs sociétés nationales. La Banque mondiale exige que le projet soit d'abord géré sur une période de deux ans par un opérateur des télécommunications qui rétrocédera par la suite à l'opérateur national. Par contre, le Gouvernement du Tchad voit le réseau fibre optique comme un patrimoine national dont la gestion serait assurée par une société tchadienne.

9.52 La Banque mondiale encourage la gestion du réseau CAB selon les principes de l'accès ouvert (« open access network ») qui exige la séparation de l'opération des infrastructures de télécommunication soit le câble fibre optique de l'offre de services à valeur ajoutée. L'objectif principal de la politique de « libre accès » est de limiter la possibilité d'un monopole sur l'accès à la fibre optique et/ou de limiter les tarifs d'exploitation excédentaires de la fibre optique. Mais l'Etat exige un rôle pour la SOTEL qui assurerait la gestion du réseau fibre optique national tout en offrant aussi des services à valeur ajoutée. L'expérience avec le projet SITCOM – société d'infrastructure de transmission des communications électroniques (Société Ecofin 2012), un projet en PPP avec une firme américaine - s'était soldée par un échec selon l'Etat tchadien parce que la firme en question n'avait pas réalisé ses engagements dans le contexte de l'entente ce qui explique en partie l'opposition du Gouvernement du Tchad.

9.53 En principe, l'opérateur de l'infrastructure fibre optique doit être indépendant de ou des opérateurs offrant des services à valeur ajoutée qui dépendent de la fibre optique. L'approche « accès ouvert » encourage les investissements dans les services numériques dont les services à valeur ajoutée en évitant la concurrence et les investissements dans les infrastructures câblées. Il est reconnu que les services à valeur ajoutée ont un potentiel de développement économique et commercial très important (voir ici-bas). L'option « accès ouvert » offre d'importants avantages en éliminant la concurrence dans les investissements en infrastructure qui peuvent s'avérer très coûteuses pour un pays tel le Tchad tout en évitant le monopole sur l'accès à l'Internet.

9.54 Bien que l'opérateur du secteur des télécommunications traditionnel, la SOTEL qui est entièrement entre les mains de l'état, exploite le câble de fibre optique grâce au relais avec le câble fibre optique camerounais, les fournisseurs de service Internet (FSI) tchadiens ainsi que les opérateurs de téléphonie mobile ne peuvent y accéder car l'accès à la bande passante demeure le monopole de la SOTEL. La SOTEL est prête à revendre l'accès à la fibre optique, mais les opérateurs de téléphonie mobile qui sont aussi des FSI ne font pas confiance à la SOTEL pour assurer la qualité de service de l'accès fibre optique. En effet, il faut avoir des compétences techniques avancées pour réparer rapidement les bris de la fibre optique. De plus, la SOTEL est en concurrence directe avec ces mêmes opérateurs dans l'offre des services de téléphonie mobile en particulier et de services à valeur ajoutée en général, d'où le souci d'une concurrence déloyale.

9.55 Les défis auxquels fait face la SOTEL sont importants. Le rapport de Clarity Telecom démontre que la SOTEL accuse un manque de capacité de gestion ainsi qu'un parc client très en-deçà de ceux des deux opérateurs télécom du secteur privé. La téléphonie via le fixe demeure le service prioritaire offert

par la SOTEL, mais le secteur téléphonie est en stagnation « en raison des difficultés propres à l'opérateur qui freinent ses investissements dans le réseau.» SOTEL ne paie plus ses factures d'interconnexion et est exonéré de payer des taxes à l'Etat, ce que les autres opérateurs du secteur des télécommunications considèrent un avantage concurrentiel dont ils ne peuvent profiter. De plus, les revenus de la société sont insuffisants en raison des services qui ne répondent pas aux attentes. Les moyens ne sont pas la pour moderniser le réseau et offrir des services plus performants et qui répondent mieux à la demande.

9.56 Le Cameroun a déployé la fibre optique jusqu'à la ville camerounaise de Kousseri qui se trouve en face de N'Djamena. L'exploitation de ce relais par le Tchad permettrait en principe d'établir une deuxième connexion directe à la fibre optique. Ceci assurerait la redondance du réseau et permettrait peut-être à la concurrence de s'établir voire une amélioration dans la qualité du service selon l'Agence Ecofin.

9.57 Sur le plan national, le projet de réticulation de la fibre optique est en préparation. Le Gouvernement du Tchad est en négociation avec les firmes chinoises Huawei et SEMEC. Le financement serait assuré par un accord de crédit avec l'EXIM Bank de la Chine. Il est proposé d'interconnecter ces réseaux avec le projet CAB lorsque ce dernier se mettra en route. Avec la firme SEMEC un réseau fibre optique national est proposé en plus d'un centre de gestion des données (« data centre ») avec possibilité d'installer des caméras de surveillance ainsi que le service de vidéo conférence à haute définition du type téléprésence. Le MPTIC veut travailler de près avec le Ministère des infrastructures pour assurer la pose de la fibre optique lors de la construction des routes.

9.58 L'expérience au Rwanda ainsi que dans plusieurs autres pays montre l'avantage d'une collaboration avec le secteur privé pour la construction ainsi que l'opération des infrastructures et services reliés aux TIC. Au Rwanda, la gestion du réseau national a été complètement séparé des services à valeur ajoutée et le réseau de fibre optique principal est géré par une société à part. Une approche PPP présente un intérêt certain pour les projets d'infrastructure où il est possible de facilement comptabiliser les coûts du matériel, de son installation voire de son exploitation ainsi que les risques qui s'y rattachent. Ceci dit, la Banque mondiale note que les projets en PPP dans la région n'ont pas toujours apporté les résultats escomptés (Banque mondiale 2011).

Actions proposées

9.59 Plusieurs actions sont proposées afin de renforcer et d'améliorer la qualité de transmission du câble fibre optique existant et de continuer à raccorder l'Internet tchadien aux réseaux de fibre optique de la sous-région et au-delà, afin de sécuriser la connexion Internet avec des relais redondants et aider à désenclaver le Tchad

9.60 Entreprendre un audit indépendant des câbles au Cameroun ainsi que de la section tchadienne.

- Réparation des microcoupures dans la fibre optique ;
- Dimensionner l'offre selon demande bande passante et services à valeur ajoutée ;
- Mise en place de logiciels de vérification de la connexion pour assurer une fiabilité à > 99 %.

9.61 Conclure l'accord avec la Banque mondiale pour la mise en place du projet Central African Backbone au Tchad dans les délais les plus brefs. Bien que la SITCOM ait rencontré des problèmes, il faut chercher un autre partenaire. Le Tchad est encouragé à collaborer avec les investisseurs ainsi que les opérateurs du secteur des télécommunications à cette fin, avec l'aide des partenaires d'aide au développement tels la Banque mondiale, la BAD, l'Union européenne, etc. Ceci aidera à créer un marché concurrentiel dans l'offre des accès aux réseaux Internet internationaux

9.62 Conclure des ententes de connexion avec les pays avoisinants : le Nigéria, le Niger (via le Niger et le Bénin pour arriver à Cotonou), le Soudan, la RCA, l’Egypte via le Soudan (le Caire), la Lybie (Italie) dans les délais les plus brefs. La priorité doit être accordée à la mise en place des relais avec le Nigéria, d’un second relais avec le Cameroun, éventuellement via Kousséri, et du relais avec le Soudan. Ces relais doivent être établis dans les délais les plus brefs pour assurer la sauvegarde de la connexion Internet et surtout, pour avantager le Tchad dans toutes négociations et discussions avec ses voisins, dont le Cameroun et la CAMTEL en particulier.

9.63 Investir dans plusieurs stations d’atterrissage des câbles sous-marins et mettre en place des stations d’atterrissages virtuels à leurs frontières. Ces stations d’atterrissage virtuelles se trouveraient à la frontière du Tchad et offriraient des accès au câble fibre optique des pays avoisinants qui ont un accès direct aux câbles fibre optique sous-marin. La station virtuelle serait gérée indépendamment des services dérivés de l’exploitation de la fibre optique, selon le principe de la séparation totale des opérations d’infrastructures TIC de l’opération des services à valeur ajoutée TIC. L’accès serait vendu à tous les opérateurs qui le désirent au prix actuel de la liaison, sans surenchère d’un opérateur monopoliste. C’est le modèle exploité par le Rwanda (Kelly et al. 2012) et par la Tanzanie (Government of Tanzania 2011) pour raccorder plusieurs pays avoisinants au moindre coût afin d’encourager la plus grande exploitation possible de l’infrastructure au profit du développement du marché des services TIC à valeur ajoutée.

9.64 Éliminer le monopole de la SOTEL sur les télécommunications internationales via l’Internet et ouvrir le marché pleinement à la concurrence. Ceci encouragera les opérateurs de téléphonie mobile et les autres opérateurs du secteur des télécommunications à investir de façon conséquente comme cela a été observé dans d’autres pays et à développer des offres et à négocier avec le Gouvernement du Tchad ainsi qu’avec les opérateurs du secteur des télécommunications des pays avoisinants. C’est une étape essentielle car elle signalera l’intention de l’Etat d’encourager la participation du secteur privé dans les investissements TIC essentiels. Au Kenya où cette volonté d’ouverture et de dérèglementation des accès internationaux s’est affichée, les investissements dans les infrastructures fibre optique ont grandement augmentés en conséquence (Schumann et al. 2013).

9.65 Parachever la privatisation de la SOTEL afin de la moderniser et de la redynamiser et d’attirer l’intérêt des investisseurs étrangers. A cette fin, il faut préparer une stratégie de privatisation faisant état des avantages et désavantages, et passant en revue les expériences dans les pays avoisinants et ailleurs. Il faudrait entreprendre un audit et arriver à une estimation de la valeur marchande de la SOTEL et de ses opérations et de sa part de marché. Il faudrait une étude de marché, voir comment mener à bien le renforcement des atouts ainsi que l’assainissement des opérations en prévision de la privatisation.

9.66 L’intérêt des investisseurs étrangers dans la SOTEL pourrait se porter sur le marché des services à valeur ajoutée disponibles via les réseaux filaires, donc des services de type « triple play », ADSL, fibre optique résidentiel, RTC, téléphonie vocale via le fixe, boucle locale radio, etc.

9.67 Créer une structure rattachée à l’Agence Nationale de Gestion des TIC (ANGT) qui aura pour rôle d’assurer la bonne conduite des chantiers et des contrats dont les projets lancés en partenariat du type partenariat public privé (PPP). La Cellule de gestion des infrastructures TIC au Tchad (CGITT) pourra bénéficier d’expertises techniques, de gestion, de financement et de suivi à cette fin. La CGITT travaillera en relais étroit avec l’ANGT, le MPTIC ainsi que l’OTRT ainsi qu’avec les constructeurs et les opérateurs du secteur des télécommunications qui seront choisis pour mettre en place les réseaux fibre optique et autres réseaux de télécommunication au Tchad et en relais avec les pays avoisinants. La CGITT travaillera aussi avec le MPTIC et l’OTRT ainsi que les opérateurs du secteur des télécommunications et

les autres acteurs du développement au Tchad, dont les partenaires internationaux qui contribueront une aide technique et financière à son opération. La CGITT, en collaboration avec le MPTIC et l'OTRT, assurera la privatisation de la SOTEL afin d'ouvrir pleinement le marché des TIC à la concurrence.

9.68 Plusieurs des actions proposées ci-dessus valent aussi pour le développement des réseaux de fibre optique et de l'accès à l'Internet en général à l'intérieur du Tchad.

9.69 Inviter la participation des investisseurs privés en PPP ou selon autres modèles de financement (fonds propres de l'État, crédits internationaux par banques Exim, etc.) pour assurer la construction ainsi que l'opération de ces réseaux fibre optique à l'intérieur du Tchad. La CGITT serait responsable auprès de l'ANDT mais agirait par l'entremise d'une ou de plusieurs sociétés privées qui auraient la responsabilité de gérer l'infrastructure fibre optique sur le plan national.

9.70 La CGITT doit éviter l'instauration d'un monopole réglementaire ou de fait qui limiterait l'accès à la fibre optique. Il serait désirable que toutes les infrastructures fibre optique soient gérées par une seule organisation ou un seul opérateur privé selon le principe du « libre accès » et cette responsabilité pourrait être dérogée par un ou plusieurs opérateurs (SEMEC, etc.) du secteur des télécommunications suite à un appel d'offre ou à une proposition d'investissement selon la stratégie TIC.

L'accès aux services de télécommunication à l'intérieur du Tchad

9.71 Les paragraphes 9.6 et 9.7 font état de la diffusion limitée des services de télécommunication au Tchad dont l'Internet. Clarity Telecom dans une analyse du secteur affirme que le marché de l'Internet haut débit au Tchad est « inexistant ». C'est une situation préoccupante pour l'exploitation des TIC au profit du commerce au Tchad. Le service de télécommunication le plus important est la téléphonie mobile dont le taux de couverture de la population du Tchad serait de 75 % et le taux de couverture du territoire de 20%. La téléphonie mobile est assurée par les relais sans fil de type 2G en grande partie (antennes relais GSM) et par des relais micro-ondes et/ou satellitaires pour assurer le « backhaul » selon Clarity Telecom. Pour accéder aux avantages des « réseaux de nouvelle génération », il faut encourager l'exploitation des réseaux 3G et 4G et les investissements qui les rendront possibles. Sinon, le Tchad continuera d'accuser un retard dans l'exploitation des TIC au profit du développement économique et social et une plus grande participation dans le commerce international. Les opérateurs économiques ainsi que les marchés tchadiens continueront d'être inefficaces et moins concurrentiels sur le plan régional et international. Pour le consommateur moyen, cela se traduira par moins de produits et de services, des prix plus élevés qu'ailleurs dans la région et moins d'opportunités d'achat et de vente de produits et de services tchadiens au pays ainsi que dans la région et ailleurs. En particulier, le Tchad aura moins d'opportunités d'exploiter les services à valeur ajoutée qui dépendent des TIC (voir plus bas).

La téléphonie fixe

9.72 Seuls 0,3% des tchadiens avaient accès au téléphone fixe en 2011 pour la communication vocale. La faible pénétration des réseaux de téléphonie fixe, ainsi que les coûts élevés pour l'accès à l'Internet ainsi qu'à l'énergie ainsi que les délestages permanents expliquent la quasi-absence d'accès aux réseaux fixes à large bande passante tels l'ADSL qui dépendent des câbles téléphoniques. Le réseau filaire étant vétuste et en grande partie analogique, les services tels l'ADSL ou l'Internet via le réseau téléphonique commuté (RTC)¹⁰⁰ sont très lents et pas fiables (Clarity Telecom 2012).

9.73 La privatisation de la SOTEL encouragerait les investissements requis pour moderniser le réseau filaire et développer l'offre pour les services tels l'ADSL, le « triple play », etc. La privatisation

¹⁰⁰ Réseau téléphonique commuté (RTC) soit un accès de bas débit (moins de 56 kbps) par le biais du câble téléphone ordinaire.

encouragerait les investissements dans les services 3G et 4G comme cela a été constaté dans plusieurs autres pays. De plus, le réseau filaire en numérique encouragerait l'accès à l'Internet en RTC. Au Rwanda, la numérisation du réseau téléphonique national permet des connexions Internet de très bonne qualité en RTC. De plus, la possibilité de passer au niveau supérieur avec des services ADSL ou autres, dont la télévision en haute définition, la télévision interactive et l'offre « triple play » devient une réalité.

La téléphonie mobile

9.74 Pour le moment, aucun des deux opérateurs privés de téléphonie mobile au Tchad n'offre de services 3G ou 4G et de plus, l'accès à la fibre optique est restreint. Seul le 2G est disponible. La SOTEL offre un service Code Division Multiple Access (CDMA). Plus de 850 antennes-relais GSM couvraient le territoire national en 2011, dont seulement 5 étaient partagés entre les opérateurs de téléphonie mobile. La règle générale veut que les opérateurs de téléphonie mobile partagent leurs infrastructures en particulier les antennes-relais GSM pour réduire les coûts d'investissements et de connexion et surtout pour encourager l'accès universel aux services de télécommunication de base. Il en revient au ministère ainsi qu'au régulateur d'assurer cette collaboration.

9.75 Le Tchad affiche un taux d'exploitation de la téléphonie mobile de 31,8% en 2011 contre 25,5% en 2010, ce qui est en recul lorsqu'on le compare avec celui des autres pays de l'Afrique (UIT 2012b). Les opérateurs de téléphonie mobile doivent tenir compte de la concurrence des FSI camerounais qui offrent des services 3G voire 4G qui peuvent être captés depuis N'Djamena ainsi qu'en zone frontalière.

9.76 Compte tenu du fait que la téléphonie mobile représente un potentiel commercial aussi important, les investissements dans l'infrastructure de la téléphonie mobile au Tchad sont conséquents. Ces investissements comprennent surtout des investissements dans les infrastructures d'accès au GSM de 2^{ème} génération. La 3G et la 4 G demandent une bande passante importante et l'accès à la fibre optique. Lorsque les opérateurs de téléphonie mobile passeront à la 3G et 4G, ils devront investir en conséquence et aussi dans les infrastructures fibre optique qui rendent possible l'offre de ces services de téléphonie mobile à large bande passante. L'opérateur de téléphonie mobile Tigo aurait investi 50 millions de dollars EU, tel que mentionné ci-dessous. Sans doute Airtel, l'autre opérateur de téléphonie mobile au Tchad aurait aussi investi de façon conséquente dans l'infrastructure de téléphonie mobile (données pas disponibles). Le potentiel des investissements est encore plus important si les conditions sont propices, c'est-à-dire, si l'accès à la fibre optique et au marché des services Internet internationaux sont dérèglementés et ouverts à la concurrence. Dans les pays où le marché des TIC est ouvert à la concurrence, les investissements peuvent être très importants (voir encadré 9.1).

Encadré 9.1 – Marché TIC en Haïti

En Haïti, petit pays insulaire comptant une population d'environ 11 millions d'âmes, l'opérateur de téléphonie mobile Digicel, une firme irlandaise ayant réalisé des investissements dans plusieurs pays en voie de développement, aurait investi environ 600 millions de dollars EU entre 2006 et 2012 et l'opérateur du fixe, la firme de télécommunications vietnamienne Viettel, aurait investi 50 millions de dollars EU en 2010 lors de la privatisation de l'opérateur traditionnel des télécommunications, la TELECO. Viettel a acheté la TELECO pour 60 millions de dollars EU. Ces deux firmes continuent d'investir afin de développer le marché. Viettel investi dans un réseau de fibre optique national qui rejoint tous les chefs lieux départementaux en plus d'installer des équipements et services de vidéo conférence dans les bureaux du gouvernement situés dans ces chefs lieux départementaux. Digicel de son côté aurait encaissé plus de 435 millions de dollars EU en Haïti par l'opération de ses services de téléphonie mobile à la fin de son exercice en 2011.

Source : Banque mondiale 2013, Reuters 2013.

9.77 Le Tchad pourrait tirer profit d'investissements conséquents si les conditions étaient propices aux investisseurs étrangers : ouverture du marché à la concurrence sur une base libre et équitable, mesures incitatives pour encourager l'investissement dans les infrastructures et services TIC, privatisation de la SOTEL et séparation des opérateurs infrastructure TIC des opérateurs des services TIC

pour éliminer toute possibilité de concurrence déloyale comme c'est le cas actuellement avec la SOTEL qui détient le monopole sur l'accès Internet international tout en offrant des services à valeur ajoutée qui en dépendent.

9.78 Pour ces firmes, et tant que que les conditions d'affaires sont bien définies et ne sont pas sujettes à des changements radicaux, comme un changement abrupte dans le régime de taxation ou des redevances, ces investissements sont avantageux et expliquent leur volonté d'investir pour améliorer la prestation des services. En retour, l'Etat peut compter sur des redevances importantes et prévisibles et sur la création d'emplois rémunérateurs ainsi que sur une plus grande intégration à l'économie de l'information avec les avantages que cela peut donner, c'est-à-dire la création de nouveaux marchés et d'emplois encore plus rémunérateurs et le développement d'une industrie TIC de haut niveau au Tchad. Ces possibilités s'offrent au Tchad si les conditions et les politiques sont propices.

Les accès satellitaires

9.79 Les accès satellitaires sont possibles via les VSAT¹⁰¹, mais le coût demeure élevé et la bande passante limitée. Selon Clarity Telecom en fin de 2011, début 2012, les accès satellitaires des autres FSI et de la SOTEL étaient de l'ordre de 49 Mbps, donc on peut estimer un total d'environ 100 Mbps pour l'accès Internet sur tout le Tchad. A cela il faut ajouter les accès par satellite VSAT qui desservent les entreprises ainsi que certaines administrations et endroits reculés ainsi que les opérateurs de téléphonie mobile et autres organisations qui exploitent ce relais pour accéder à l'Internet. Pour un pays de plus de 11 millions d'habitants c'est un débit insuffisant, même si la grande majorité de la population n'exploite pas l'Internet.

La fibre optique

9.80 Il existe une boucle defibre optique installée en 1996 par l'Etat tchadien au niveau de N'Djamena, qui est connectée au câble de fibre optique de la CAMTEL. Selon le Secrétaire général du MPTIC, à peine 5 institutions du Gouvernement du Tchad y sont connectées, dont l'OTRT et le Centre National d'Appui à la Recherche (CNAR). Ce réseau métropolitain pourrait devenir le point focal de la relance des TIC car plusieurs institutions et commerces pourraient immédiatement en tirer profit. On peut parler des ministères et autres institutions de l'État, le CNPT et la Chambre de Commerce et d'Industrie, les commerces y inclus les PME/PMI tant formels que ceux travaillant dans l'informel ainsi que les centres d'accès communautaires dont les cybers cafés, l'Université de N'Djamena et les autres institutions de recherche et d'éducation à N'Djamena, etc. Le secteur éducation et recherche pourrait exploiter la fibre optique pour offrir une gamme de services qui renforceraient la capacité professionnelle des chercheurs et universitaires tchadiens et leur permettrait de travailler en réseaux et de collaborer avec des partenaires dans la région et ailleurs.

L'Internet

9.81 La diffusion de l'Internet au Tchad est limitée (paragraphe 9.6 et 9.7). De plus, il n'existe aucun point d'échange des communications Internet au Tchad, ce qui rendrait plus cher l'échange de données Internet entre les utilisateurs tchadiens qui sont abonnées à des services Internet différents. Avec un centre d'échange national (« IP peering point » ou « IPX ») au Tchad, les échanges de données Internet entre les abonnés des opérateurs de téléphonie mobile Tigo, Airtel, SOTEL (Salam) ainsi que ceux des autres fournisseurs de service Internet (FSI) véhiculeraient via un serveur local plutôt que de faire l'aller retour international via des serveurs en Europe ou ailleurs. Ce manque est sans doute du au

¹⁰¹ « Very Small Aperture Terminal » : terminaux ou antennes satellites.

développement restreint de l'Internet et des services de téléphonie mobile à haut débit.

9.82 Le Tchad exploite la technologie IPv4 (édition 4 du protocole Internet), soit un protocole Internet qui tombe en désuétude et qui, de ce fait, limite le nombre d'adresses Internet et de services à valeur ajoutée que les utilisateurs et développeurs de contenus tchadiens peuvent exploiter. Le nouveau protocole est le protocole Ipv6, soit l'édition 6 qui demande des investissements en formation ainsi qu'en équipement informatique pour assurer la mise à jour des réseaux existants et la préparation pour l'investissement dans la nouvelle génération de TIC (Ericsson 2013) dont les services de téléphonie mobile 4G.

9.83 Le protocole IPv6 assurerait l'exploitation d'un nombre quasi illimité d'adresses Internet tout en assurant une meilleure sécurité du réseau Internet ainsi que d'autres avantages. Cette nouvelle technologie est essentielle pour permettre aux opérateurs de téléphonie mobile ainsi qu'aux FSI d'offrir les services à valeur ajoutée qui ont le plus grand potentiel d'encourager les échanges commerciaux et l'intégration du Tchad dans le système financier et commercial international. On parle de technologies telles les applications pour la téléphonie mobile comme les paiements par mobile, les services de commerce électronique, les enregistrements en ligne, les appels d'offre en ligne, les services de l'administration électronique, la formation en ligne, etc.

9.84 Le Tchad accuse un retard dans l'exploitation de l'infrastructure Internet IPv6, mais des actions de formation sont en cours avec l'appui d'AfriNIC et de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) pour combler cette lacune (AfriNIC, OIF 2012). Pour encourager les opérateurs de téléphonie mobile de financer cette transition, il faut les encourager avec des politiques conséquentes et des mesures incitatives et en garantissant l'ouverture et la transparence des marchés pour les services à valeur ajoutée. Il faut aussi appuyer les associations de professionnels ainsi que les réseaux de recherche et d'enseignement du domaine des TIC qui ont intérêt à accompagner cette transition. Sans doute avec des conditions propices, les opérateurs de téléphonie mobile seraient prêts à investir pour éliminer cette contrainte.

Actions proposées

9.85 Numériser le réseau de téléphonie filaire à N'Djamena et éventuellement dans les autres grands centres pour préparer l'offre ADSL, câble, « Triple Play », etc. Une étude de marché aiderait à estimer la valeur potentielle de ce type de marché ce qui aidera à mieux valoriser l'offre pour la privatisation de la SOTEL.

9.86 Actualiser la boucle de fibre optique de N'Djamena et connecter les administrations publiques, l'Université de N'Djamena et les opérateurs privés. Au niveau local et communautaire, créer des centres d'accès communautaires, former les opérateurs de ces centres, mettre en place des mesures incitatives pour encourager leur exploitation. Parmi les actions à entreprendre, il est à noter les suivantes :

- Identifier et choisir, selon la demande des clients anticipés ou potentiels : organisations gouvernementales, PME/PMI et autre secteur privé, consommateurs, etc. et développer des services à valeur ajoutée TIC adaptés au marché de N'Djamena ;
- Développer le plan de connexion de N'Djamena : les services à valeur ajoutée TIC, leur potentiel de valorisation des secteurs productifs (administration, secteur privé, commerce, services financiers, etc.) ; et leur potentiel à améliorer la prestation ainsi que le rendement des services publics (éducation, santé, développement local et communautaire) ;
- Développer des priorités de connexion à la fibre optique en conséquence ;
- Actualiser le plan pour la mise en place du réseau fibre optique de N'Djamena ;
- Planifier les points de connexion à la fibre optique selon les priorités dégagées, par exemple la

Présidence et les ministères, les universités et écoles, les quartiers, les cybercafés et centres d'accès communautaires, les hôpitaux ;

- Plusieurs options de financement pourraient alors se dessiner, dont les projets en PPP, le financement sur fonds propres ou par le biais de crédits commerciaux ou autres.

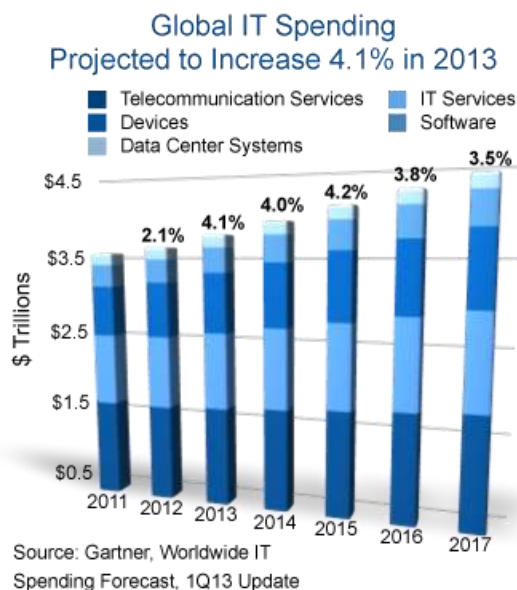
9.87 Raccorder tous les chefs-lieux du Tchad. Plusieurs options de financement existent. Il faut faire une étude de marché pour qualifier et quantifier la demande pour les services à valeur ajoutée TIC qui pourraient profiter au développement du commerce, etc. sur le plan local. Parmi les actions à entreprendre, il est à noter les suivantes :

- Identifier, choisir (selon la demande des PME/PMI et des consommateurs, etc.) et développer des services à valeur ajoutée TIC adaptés au marché dans ces villes et communes ;
- Développer le plan de connexion national et déterminer les critères de sélection des communes à connecter pour livrer ces services : les services, leur potentiel de valorisation des secteurs productifs : agriculture, élevage, commerce, services financiers, du secteur privé, potentiel d'améliorer la prestation ainsi que le rendement des services publics : éducation, santé, développement local et communautaire ;
- Développer des priorités de connexion à la fibre optique en conséquence. Les critères de connexion aux communes pourraient alors être définis en consultation entre le Gouvernement du Tchad, les administrations locales au niveau des communes et les autres acteurs du développement ainsi que les opérateurs économiques du secteur des télécommunications ;
- Inviter la participation des investisseurs privés en PPP pour la construction ainsi que l'opération de ces infrastructures ainsi que pour développer les services à valeur ajoutée et pour les rendre disponibles ou les vendre. La valeur anticipée des services à valeur ajoutée découverte lors de ces études de marché pourrait inciter les investisseurs ;
- Financer sur fonds propres les réseaux fibre optique nationaux ou intéresser les investisseurs selon le potentiel des services à valeur ajoutée et des marchés à exploiter ;
- Assumer des crédits pour financer les réseaux fibre optique nationaux.

Le marché des TIC au Tchad

9.88 Le secteur des TIC sur le plan mondial aurait une valeur estimée de 3,8 trillions de dollars EU et afficherait une progression annuelle de 4,1% au début 2013 – graphique 9.4 (Gartner 2013). Ce secteur est constitué de plusieurs sous-secteurs : les services de télécommunication (fibre optique et autre câbles fixes et les services de téléphonie sans, les services d'accès satellitaires, etc.), le matériel informatique y compris les téléphones portables, les centres de traitement des données (« data centres »), les services rendus possible par les TIC (Information Technology Enabled Services – ITeS) dont les services d'externalisation (« outsourcing »), les logiciels et la programmation de logiciels.

Graphique 9.3 – La valeur du marché des TIC en 2013 avec projections



Source : Gartner 2013

9.89 Au Tchad, les secteurs les plus conséquents sont la téléphonie mobile, donc, un service de télécommunication (ITU 2012b), le matériel informatique, soit les téléphones portables ou mobiles, ainsi que les PC, les services TIC dont les services à valeur ajoutée (y compris les paiements par mobile qui sont en voie de développement), le service après-vente et la formation. Le Tchad serait très peu présent dans les autres secteurs du marché des TIC. Le nombre de PC et d'ordinateurs portables (PC portables, téléphones intelligents, tablettes telles le iPad, etc.) en état d'exploitation au Tchad est très bas: seulement 1,1 à 2% des foyers avaient accès à un PC en 2010 et 2011. La pénétration des PC dans les foyers reste toujours très limitée.

9.90 Le potentiel du marché des TIC et des activités économiques et commerciales rattachées aux TIC est énorme si on tient compte d'exemples comme le Kenya et de l'Égypte où il existe un marché de l'externalisation, i.e. les services rendus possibles par les TIC, très important (CENUCED 2011) ou l'Inde où le marché de l'externalisation se chiffre à plusieurs milliards de dollars EU (NASSCOM 2013). Les marchés égyptiens et indiens tirent la plus grande partie de leurs revenus du commerce extérieur. C'est dans le secteur des services à valeur ajoutée que le plus grand potentiel de développement économique et commercial se trouve pour le Tchad.

9.91 Les investissements dans le secteur TIC au Tchad se chiffraient à plus de 350 millions de dollars EU en 2010 selon l'UIT (UIT 2012b) et se comparent favorablement aux investissements dans les autres pays de la région (voir tableau 9.2). Tigo (le groupe Millicom de Suède) a investi 50 millions de dollars EU en 2012 et a mis en place un plan d'investissement sur 5 ans. Tigo affiche 17 millions d'abonnés à ses services de téléphonie mobile sur le plan international dont 4 millions exploitent les services PPM. Selon le rapport annuel de Millicom, les services financiers disponibles par le mobile ont le potentiel de « transformer les économies de plusieurs pays » (Levin 2013).

Tableau 9.2 – Engagements financiers du secteur privé dans le secteur des Télécommunications dans 15 pays africains, de 1990 à 2010

| Economie | Engagements cumulatifs en télécommunications, 1990-2010 (en millions dollars EU) | Part d'investissements en installations nouvelles en télécommunications (%) | Part de télécommunications dans les engagements privés en infrastructure (%) | Investissements en télécommunications, engagements 2010 (en millions dollars EU) |
|----------------------------------|--|---|--|--|
| Kenya | 5.093 | 90,7 | 81,8 | 492 |
| Tanzanie | 2.727 | 93,1 | 79,7 | 625 |
| Ouganda | 2.231 | 86,7 | 59,5 | 257 |
| République démocratique du Congo | 1.575 | 100,0 | 100,0 | 174 |
| Burkina-Faso | 1.021 | 44,0 | 93,7 | 299 |
| Bénin | 911 | 100 | 60,7 | 394 |
| Malawi | 713 | 100 | 95,2 | 116 |
| Tchad | 604 | 49,8 | 100,0 | 354 |
| Rwanda | 494 | 75,7 | 99,6 | 63 |
| Madagascar | 484 | 91,1 | 83,3 | 132 |
| Guinée | 484 | 73,1 | 71,2 | 71 |
| Sierra Leone | 205 | 100,0 | 61,0 | 38 |
| Liberia | 159 | 100,0 | 35,4 | 15 |
| Burundi | 54 | 100,0 | 100,0 | 0 |
| République centrafricaine | 32 | 100,0 | 100,0 | 10 |

Source : UIT 2012b ; Banque mondiale, banque de données PPI.

9.92 La SOTEL offre une gamme de services de télécommunication et exploite 5 services à cette fin : le fixe, le CDMA (sans fil), le GSM (sans fil pour la voix), la fibre optique et l'ADSL.

Tableau 9.3 – Services offerts par le SOTEL

| Service | Prestation | Détails |
|---------------------------------------|---|---|
| Fixe : voix et Internet en RTC | 64 Kbps, 10 FCFA/min. | 7.000 abonnés |
| CDMA : eVDO | 153 Kbps, 10 à 20 FCFA/min. Surtout sur N'Djaména | Jusqu'à 3 Mbps (75.000/mois) |
| GSM : la voix et le SMS | En demande, pas d'Internet ou de « roaming » | |
| Fibre optique | Il existe 1.700 km de câble 912.000 FCFA pour 1 Mbps pour les clients Tarifs soumis aux aléas de la CAMTEL Tarif CAMTEL:350.00 FCFA/Mbps x 45Mbps | 17 clients + 5 de l'Etat Service pas fiable Câble mal posé par endroit 45 Mbps actuellement mais on a demandé une augmentation à 75Mbps Opportunité : plus de 1.000 clients possibles |
| ADSL | Lié au fixe dont le câblage est vétuste : analogique Débits disponibles : de 128 Kbps 128Kbps : 146.500 FCFA/mois 256 : 251.000 FCFA 512 : 370.400 FCFA 1Mbps : 664.400 FCFA 1Mbps : 1.268.600 FCFA | 162 clients publics et privés Nombre de clients en chute : vétusté du réseau Manque de moyens pour moderniser |

Source : Clarity Telecom 2012 et comptes-rendus de discussion avec responsable de la SOTEL.

9.93 Tel que déjà constaté, le relais de fibre optique avec le Cameroun pâtit sur le plan de la qualité et de la fiabilité de la connexion. De plus, la CAMTEL offre un service de fibre optique équivalent qui est disponible à Kousseri en face de N'Djamena, mais à des tarifs inférieurs à ceux que la SOTEL doit payer,

soit 250.000 FCFA/Mbps au lieu de 350.000 FCFA/Mbps qui est le tarif courant que la SOTEL doit payer à la CAMTEL. Les opérateurs du secteur des télécommunications ont peu confiance dans la SOTEL.

9.94 Le chiffre d'affaire global du secteur des télécommunications en 2011 s'élevait à environ 117 milliards FCFA, ce qui représente une progression de 3% par rapport à 2010. L'évolution ainsi que la répartition des revenus selon les opérateurs du secteur des télécommunications sont affichées ici :

Graphique 9.4 – Chiffre d'affaire du secteur des télécommunications au Tchad



Source : Clarity Telecom 2012

9.95 A la fin 2011, il y avait 3,7 millions de clients actifs des services de télécommunication offerts par les opérateurs du secteur des télécommunications. Si l'on tient compte du phénomène de multi SIM / multi terminaux – à savoir, des utilisateurs qui ont un abonnement chez les deux opérateurs de téléphonie mobile les plus importants sur le marché tchadien, soit Airtel et Tigo, et ce, pour réduire le coût de communication car les coûts d'interconnexion entre les deux réseaux sont tellement élevés – le chiffre serait de 2,24 millions et de 531.000 clients Internet bas débit (GPRS, EDGE.) et de 15.800 clients haut débit fixe (Clarity Telecom 2012.). Ces derniers sont desservis soit par la SOTEL ou des FSI offrant soit l'accès par ADSL; le RTC; ou via le sans fil en exploitant la norme de transmission CDMA (SOTEL et les opérateurs de téléphonie mobile à Kousseri au Cameroun); ou via la boucle locale radio (BLR) ; ou le VSAT (les autres FSI). En mars 2013, Tigo aurait environ 2 millions de clients.

Graphique 9.5 – Nombre de clients actifs secteur télécommunications au Tchad



Source : Clarity Telecom 2012.

9.96 Le résultat d'une enquête menée par l'OTRT auprès des utilisateurs des services de télécommunication en 2011 et 2012, soit par l'Observatoire des Marchés, montre qu'une majorité des utilisateurs sont satisfaits à la fois des tarifs et de la qualité des services de téléphonie des opérateurs. Mais 40% des utilisateurs sont insatisfaits. Pour Internet, 80% des utilisateurs sont insatisfaits en raison de la lenteur d'accès due aux faibles débits disponibles selon Clarity Telecom. Le revenu mensuel moyen par abonné (ARPU - « average revenue per user per month ») de 2.493 FCFA est en-deçà de la moyenne africaine. Le marché des SMS (simple messaging service), aussi connu sous le nom de « textos », est très faible, et ceci serait lié au taux d'analphabétisme élevé de la population tchadienne. L'usage des SMS n'est pas encore rentré dans les pratiques tchadiennes (Clarity Telecom 2012). Plus de 66% des personnes interrogées par Clarity Telecom n'utilisent pas ou ne connaissent pas l'Internet.

9.97 Selon le rapport de l'Observatoire des marchés préparé par Clarity Telecom pour l'OTRT, la SOTEL ne dispose pas de système d'information et gère très mal les informations sur ses opérations. Aucune information ne serait disponible sur le trafic au quotidien des activités du prestataire de téléphonie mobile TAWALI et SALAM et aucun tableau de bord n'existe. Selon Clarity Telecom « la multitude de technologies mises en œuvre au sein du groupe Sotel ne permettent pas à ce dernier de devenir compétitif et de se développer face à ses concurrents » (Clarity Telecom 2012).

9.98 Selon un des opérateurs du secteur des télécommunications, il existe une approche conflictuelle avec le régulateur et les opérateurs du secteur, et il reste beaucoup à faire. Un des problèmes qui freinent l'investissement dans le secteur et donc son développement est l'incertitude sur le plan des revenus. Les opérateurs privés du secteur des télécommunications sont soumis à une gamme de taxes qui ne cessent d'augmenter. De nouvelles taxes apparaissent sans prévision et c'est démotivant. Par exemple, une nouvelle taxe pour le sport vient d'être annoncée. Les opérateurs du secteur ont l'impression d'être perçus comme des vaches à lait. Un des problèmes pour ces investisseurs est le manque d'interlocuteurs clés. On ne sait pas qui est l'interlocuteur principal et il semblerait qu'il y a des décideurs parallèles. Il est à noter aussi ce qui paraît pour les opérateurs du secteur des télécommunications comme une concurrence déloyale le fait que la SOTEL est exempte de taxes donc il y aurait conflit entre les actifs publics et les privés dans ce secteur.

9.99 Il existe quelques associations de professionnels des TIC au Tchad dont le REPTIT « Réseau des Professionnels Tchadiens de l'Informatique et des Télécommunications » et l'ADIL : Association pour le Développement de l'Informatique Libre (ADIL 2013). Il se peut que d'autres associations ou regroupements de ce genre existent au Tchad. Leur existence est à encourager et l'Etat ainsi que les opérateurs du secteur des TIC ont un rôle important à jouer en encourageant et en participant à leurs activités. Il en va de même de la SITIC : « Salon International des Technologies de l'Information et de la Communication » qui a eu lieu en début 2013 (SITIC 2013).

9.100 Le secteur TIC au Tchad doit être reconnu et appuyé, comme cela est le cas ailleurs en Afrique, comme par exemple au Nigéria (Akwaja 2013). Le projet CATI : « Centre Africain des Technologies de l'Information et de la Communication » aurait la possibilité de mobiliser la société tchadienne à l'ère de l'économie de l'information (Présidence de la République du Tchad 2013 ; Alnahda Journal 2013) et affiche la volonté du Tchad de devenir une plate forme régionale pour les TIC. Ce projet structurant devrait être le point focal des ambitions TIC du Tchad et serait le résultat concret de la stratégie nationale d'exploitation des TIC.

L'exploitation des TIC par le public, les opérateurs privés et le gouvernement

9.101 Il existe plusieurs acteurs et opérateurs du secteur des télécommunications au Tchad, à commencer par le MPTIC, l'OTRT, le Groupe SOTEL Tchad ainsi que ses opérations de téléphonie mobile Salam, les autres opérateurs du secteur des télécommunications dont les opérateurs de téléphonie mobile Tigo et Airtel (Celtel) sont les plus importants ainsi que les revendeurs de services de télécommunication satellitaires ou VSAT, les prestataires de services Internet (FAI) dont le service Tawali de la SOTEL ainsi que les prestataires de services à valeur ajoutée. Les revendeurs de matériel informatique et les prestataires de services ont un rôle dans le marché. Plusieurs des opérateurs cités offrent des services dans plusieurs de ces secteurs mais sauf pour la téléphonie mobile, la valeur du marché actuel est limitée.

Le public: l'importance de l'accès communautaire

9.102 A peine 2% des foyers tchadiens avaient un ordinateur en 2011 contre 1,1% en 2010. Les taxes à l'importation du matériel informatique de 10% (tarif extérieur commun des pays de la CEMAC) en plus de la TVA à 18% sans compter les autres taxes (taxe statistique, etc.) n'encouragent pas l'achat d'ordinateurs par le consommateur tchadien moyen ni le déploiement des infrastructures de télécommunications et d'Internet par les opérateurs privés tchadiens¹⁰².

9.103 Le manque d'infrastructures d'accès à l'Internet en zone rurale et dans les quartiers populaires de N'Djamena ainsi que dans les autres centres urbains du Tchad limite l'accès à Internet et aux TIC. En règle générale, le public exploite les TIC et l'accès à l'Internet dans les centres d'accès communautaires (CAC) qui au Tchad prennent la forme de cybercafés ou via des accès communautaires offerts par les institutions d'enseignement. Ces accès dépendent soit de l'accès à la fibre optique ou à l'ADSL ou encore aux services 3G et 4G. Dans certains cas, l'accès se fait via le satellite, c'est-à-dire des VSAT. Les accès câblés sont préférés car ils offrent non seulement un débit plus intéressant, mais ne subissent pas les limitations sur le volume de données téléchargées comme c'est le cas des services sans fil comme la 3G et la 4G.

9.104 Selon l'Observatoire des marchés des télécommunications de l'OTRT, les cybercafés sont en recul au Tchad en raison des coûts élevés du matériel informatique et de la connexion à l'Internet et surtout, du coût élevé de l'énergie, des problèmes relatifs à la chaleur ainsi qu'à la poussière qui affectent l'opération du matériel informatique, une situation rendue encore plus difficile pour les opérateurs de cybercafés par les délestages fréquents. L'impact du recul des cybercafés peut avoir des retombées importantes car c'est un moyen d'accès privilégié pour les couches de la population les plus défavorisées ainsi que pour les étudiants, les professionnels, les PME/PMI, etc. En Côte d'Ivoire par exemple, les femmes dépendent des cybercafés pour l'exploitation de l'Internet (Le Monde 2013). De plus, en zone rurale, les cybercafés et autres centres d'accès communautaires sont les moyens privilégiés d'accéder à l'Internet.

Le secteur privé et les petites et moyennes entreprises

9.105 En raison de la faible pénétration des TIC et des problèmes liés à l'énergie, aux délestages et au coût du matériel informatique ainsi que du manque de compétences techniques des opérateurs privés, les PME/PMI tchadiens en règle générale n'exploitent pas l'Internet mais utilisent la téléphonie mobile et les services de communication vocale.

¹⁰² Selon le Conseil National du Patronat Tchadien, le Tchad taxe le secteur des télécommunications 2,5 fois plus que la moyenne des autres pays de l'Afrique centrale (CNPT 2012).

9.106 Les opérateurs privés de taille exploitent les TIC et dans certains cas l'Internet. Certaines firmes ont installé leurs propres VSAT. C'est le cas des opérateurs privés du secteur pétrolier. Pour les PME/PMI opérant dans le secteur informel, très peu d'entre eux exploitent le matériel informatique en raison des coûts d'acquisition et des frais d'opérations, conditions qui sont rendues difficiles par les tarifs à l'importation et à l'achat du matériel informatique qui sont très élevés. L'Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFCET) qui compte quelques 5.000 entreprises dont 70% sont dans le secteur informel fait état du fait que la grande majorité des femmes commerçantes au Tchad n'exploitent pas l'outil informatique. Le taux très bas d'alphabétisation parmi ces femmes entrepreneurs est en partie une raison du faible niveau d'informatisation.

L'administration publique

9.107 Pour le moment, le Gouvernement du Tchad n'a pas mis en place de politique uniforme d'exploitation des TIC dans l'administration publique, bien que cela constitue l'un des axes prioritaires de la stratégie nationale d'exploitation des TIC publiée en 2007. A cela, il faut ajouter les problèmes de délestages et du coût de l'énergie auxquels les ministères et départements sont aussi confrontés, et qui expliquent en partie le faible niveau d'adoption de l'outil informatique au sein de l'administration publique.

9.108 Le ministère des Finances et du Budget (MFB) a adopté le Schéma Directeur Informatique (SDI), qui prévoit la création un Centre Informatique pour faire du MFB un modèle en termes d'organisation et de modernisation informatique dans la zone CEMAC. Le MFB a monté une unité TIC qui semble la plus conséquente et la mieux outillée pour mener à bien les objectifs d'informatisation de la fonction publique et de l'administration en général. Le personnel informatique de haut niveau est en cours d'être embauché ; un plan d'activités a été approuvé et une charte d'utilisation des TIC et de l'Internet est en voie de préparation.

9.109 Toutes ces activités s'inscrivent dans le cadre du Plan d'Action de Modernisation des Finances Publiques (MFB 2012). Parmi les projets prioritaires il est à noter ceux qui figurent ici :

Tableau 9.4 – Projets informatiques du MFB (2012-2014)

| | | |
|---------|---|--|
| A-CII | Recrutement d'informaticiens pour le Centre Informatique | 5 Informaticiens recrutés |
| A-CRES | Audit et diagnostic des réseaux du MFB | Consultant individuel recruté |
| A-RES | Mise en réseau de la DGI | Contrat en cours de signature |
| A-RES | Mise en réseau de la DGTCP et interconnexions fibre optique | Contrats en cours de signature |
| A-SEE | Sécurité énergétique du « Data Center » du MFB | Termes de référence en cours de rédaction |
| A-EQP1 | Equipements informatiques (financement Etat) | Avis d'appel d'offre infructueux, relancé en 2013. |
| A-EQP1 | Equipements informatiques (financement IDA) | Contrats en cours de signature |
| A-SQCPT | Système automatisé de Gestion de la Comptabilité Publique et de la Trésorerie | Projet lancé. Liste restreinte de soumissionnaires établie |
| A-SIGI | Système Intégré de Gestion des Impôts. | Demande de propositions faite aux soumissionnaires |
| A-PSSI | Elaboration de la Politique de Sécurité des Systèmes d'Informations (PSSI) | Infructueux. Relancé en 2013. |

Source : Ministère des Finances et du Budget.

9.110 Le programme d'informatisation du MFB est le programme le plus avancé de toute l'administration publique tchadienne, bien que d'autres structures tchadiennes exploitent de manière très satisfaisante les TIC, soit l'OTRT et en particulier le CNAR où les responsables utilisent des portables dont des tablettes iPad pour gérer leurs activités. L'initiative d'informatisation du MFB aidera à diriger et à baliser le programme d'informatisation de l'administration publique en général.

9.111 Le marché tchadien est de petite taille et, du fait de l'enclavement, moins accessible. Une réduction du temps pris pour le transit douanier pourrait réduire les coûts de transport de façon

significative (Banque mondiale 2011). L'informatisation des procédures douanières par l'adoption à large échelle de logiciels tels le SYDONIA accélère le transit douanier. Depuis 2001, La Direction des douanes exploite le logiciel SYDONIA qui est exploité à l'aéroport de N'Djamena ainsi que dans les postes frontaliers près de N'Djamena. En 2009, une approche systématique a été adoptée pour interconnecter tous les postes douaniers, en commençant avec ceux à Doula ainsi que ceux à N'Djamena. La connexion se fera par VSAT dans l'attente d'une connexion fibre optique fiable. Pour les postes frontaliers à l'extérieur de N'Djamena, la connexion se fera par VSAT. Un seul serveur existe et les applications caisse, magasin, le manifeste et d'autres applications sont installés. Il ne reste que l'application de transit (voir 11.85 et 11.86).

9.112 L'Agence Nationale des investissements et des Exportations (ANIE) offre un service d'enregistrement des entreprises qui n'est que partiellement informatisé avec l'exploitation des fichiers en format Excel. L'Internet n'est pas utilisé dans les trois centres ce qui fait que ANIE n'exploitent pas l'Internet pour véhiculer les informations recueillies. Un site Internet est en voie de développement (ANIE 2013) et il existe déjà quelques informations sur la création d'une entreprise (voir chapitre 8 pour un aperçu des services de l'ANIE).

9.113 Le Tribunal de Commerce, qui dépend du ministère de la Justice, maintient une banque de données sur l'enregistrement des entreprises associé au registre du commerce et du crédit mobilier, mais exploite un matériel informatique vétuste qui souffre des délestages. L'accès à l'Internet assurerait la sauvegarde des données ainsi que le raccordement avec la CCJA (Cour Commune de Justice et d'Arbitrage) à Abidjan (OHADA 2013) ce qui contribuerait à une plus grande intégration sur le plan des affaires dans la région ainsi qu'une plus grande disponibilité d'informations sur les activités commerciales au Tchad ainsi qu'au sujet des entreprises du secteur privé et des opportunités de partenariat.

9.114 L'informatisation des processus de travail dans l'administration tchadienne amènerait à des transformations importantes, y compris dans son efficacité et dans la relation de l'administration avec les citoyens. Des consultations avec tous les utilisateurs des services publics ainsi qu'avec les fonctionnaires pour leur expliquer les enjeux et les transformations qui auront lieu seraient fondamentales. L'autre priorité consiste à raccorder les ministères à la fibre optique et à assurer l'implantation de réseaux locaux, de postes PC et de systèmes et de logiciels d'exploitation des TIC. La formation des fonctionnaires sera requise.

9.115 La création de centres d'accès communautaires (CAC) pour faciliter l'accès aux services informatisés et en ligne de l'administration tchadienne sera nécessaire. Ces centres d'accès communautaires pourraient être établis dans les bureaux de poste, les écoles, etc. afin d'assurer la vulgarisation de l'outil informatique et de l'accès à l'Internet ce qui faciliterait l'accès aux services publics en ligne. Le partenariat avec les grands opérateurs du secteur TIC serait envisageable. Pour tout cela, une stratégie e-gouvernement est nécessaire. Cette réflexion peut déjà commencer avec les activités TIC déjà en cours au ministère des Finances.

L'enseignement supérieur et la recherche

9.116 Une main-d'œuvre multilingue formée aux exigences de l'économie de l'information et habilitée aux pratiques modernes de gestion, de communication, de commerce et dans les sciences et technologies pures et appliquées est essentielle pour assurer la compétitivité. Elle est aussi essentielle pour tirer le plus grand profit possible de l'exploitation des TIC et de leur valorisation par les entrepreneurs, les gens d'affaires en général ainsi que par les administrations publiques ou autres. La recherche et le développement des produits de la recherche sont essentiels pour développer des pôles

d'expertise et les services pour les valoriser.

9.117 Selon le recteur de l'université de N'Djamena, les facultés et départements de l'université n'ont pas accès au réseau Internet principal car les campus ne sont pas raccordés au réseau fibre optique métropolitain de la ville de N'Djamena. Il existe un cybercafé sur le campus qui est opéré par l'OIF et dont l'accès à Internet est assuré via une connexion VSAT. L'Institut Universitaire des Sciences et Techniques d'Abéché (IUSTA) a accès au VSAT pour l'Internet. Le CNAR offre un accès public à l'Internet aux chercheurs et étudiants dans son centre de documentation situé au sein de son campus au centre-ville de N'Djamena.

9.118 Le Tchad ne participe pas pour le moment aux réseaux de recherche et d'enseignement régionaux et internationaux (Adam et al. 2011). Le Gouvernement du Tchad doit, par le biais des ministères responsables de l'enseignement à tous les niveaux, encourager la participation du Tchad aux réseaux de recherche et de développement et d'échanges entre les universitaires, étudiants et chercheurs du Tchad et d'ailleurs par le biais des réseaux de recherche tels que Réseau d'Education et de Recherche de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, la « WACREN » (WACREN 2013) et UbuntuNetAlliance, Arab States Research and Education Network, DANTE, GEANT, JANET, et Internet2 Network. Les avantages sont conséquents pour les ambitions du Tchad de devenir un pôle régional et aussi pour permettre au tchadiens de tirer avantage de ces réseaux.

9.119 Le Tchad par le biais des universités et centres de recherche doit devenir membre du réseau des centres d'enseignement à distance africains, l'« Association Africaine des Centres d'Enseignement à Distance » (AACED 2013). L'enseignement à distance est un outil indispensable pour renforcer la formation en général et pour ouvrir des possibilités de formation dans tous les domaines aux étudiants et aux professionnels tchadiens. L'Université de N'Djamena doit installer des centres de vidéo conférence raccordés au réseau Internet via la fibre optique.

Actions proposées

9.120 Revoir la réglementation sur l'accès universel aux services de télécommunication de base, en tenant compte des règles de l'UIT et des meilleures pratiques encourageant l'accès en zone rurale. Cette tâche est en cours dans le cadre du projet HIPSSA. A cette fin, le MPTIC ainsi que l'OTRT devront mettre en place des mesures incitatives pour encourager l'investissement dans les centres urbains ruraux les plus importants et assurer le service de télécommunication de base sur fonds propre de l'Etat dans les villages et zones où le marché n'est pas commercialement viable.

9.121 Créer des Centres d'accès communautaires (CAC). L'objectif est de démultiplier les accès aux niveaux local et communautaire, en encourageant les cybercafés par des mesures incitatives, et en les aidant à offrir des formations et même l'accès à l'information ainsi qu'aux services publics qui dépendent du Gouvernement du Tchad. A cette fin, il est proposé que le Gouvernement du Tchad reconnaisse officiellement le rôle important que doivent jouer les cybercafés en tant que centres d'accès communautaires, et que le gouvernement mette en place des mesures pour appuyer les cybercafés en conséquence. De plus, il est proposé d'étudier les CAC en Afrique pour trouver le meilleur modèle à expérimenter au Tchad, pour, par la suite, adapter ce modèle aux réalités tchadiennes et ensuite développer un plan d'affaires pour assurer la gestion et l'autonomie des CAC. Il faudrait aussi voir de plus près l'option de transformer les bureaux de postes et écoles en CAC.

9.122 Les résultats attendus sont la vulgarisation des accès aux TIC ainsi qu'à l'Internet sur tout le territoire national, un meilleur accès aux contenus et services en ligne, dont les services egouv et le commerce électronique, et enfin, une plus grande participation des citoyens en zone rurale aux activités économiques du Tchad.

9.123 Etudier la faisabilité d'un fonds d'investissement pour le service universel en prenant en compte l'avis des opérateurs du secteur des télécommunications.

9.124 Revoir la définition du bureau de poste en tant que centre d'accès communautaire (aussi connu sous le nom de « télécentre » ou « télécentre polyvalent ») qui offrirait une gamme de services aux utilisateurs, y compris aux PME/PMI. Ces centres peuvent jouer un rôle important pour aider les PME/PMI à développer leurs prestations et à en assurer le marketing ainsi que l'accès aux services. Dans plusieurs pays d'Afrique (Nation Online 2013 ; Banque mondiale 2004) et ailleurs, les bureaux de poste offrent ce type de service et les opérateurs privés sont encouragés à assurer ces services dans le contexte d'une collaboration de type PPP avec la Poste. C'est une formule qui pourrait aider à relancer et à vulgariser l'accès à l'Internet auprès du public et des opérateurs privés sur tout le territoire national.

9.125 Cette transformation et la modernisation qui s'en suit commencent par une étude des procédures de travail, suivie de la réingénierie de ces mêmes processus pour les rendre plus efficaces en intégrant les TIC dans ces même processus de travail. Cela demande une enquête auprès des utilisateurs du service ; une étude des pratiques régionales et internationales ; et l'offre de services numérisés tels que la poste électronique. Pour les bureaux de poste éloignés, il faudrait expérimenter l'exploitation des sources d'énergies renouvelables (solaire et éolien) pour assurer leur autonomie énergétique.

9.126 Des mesures incitatives de l'Etat sont requises sous la forme d'investissements dans des VSAT communautaires et/ou avec des mesures incitatives pour encourager l'investissement du secteur privé et des opérateurs privés dans les localités visées. Un plan d'affaires généralisé et adapté aux spécificités tchadiennes pourrait être étudié et évalué, et servirait de modèle pour opérationnaliser une telle initiative. Il est aussi envisageable d'exploiter les écoles ainsi que les bureaux des administrations locales à cette fin.

9.127 Introduire l'enseignement des TIC dans les écoles, et ce, dès le primaire et le secondaire. Comme déjà constaté, l'élimination des taxes à l'importation et à la vente du matériel informatique encouragerait la vulgarisation des TIC dans toutes les couches de la société et de l'économie.

9.128 Raccorder l'université de N'Djamena et les autres institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche au réseau fibre optique, y compris l'Ecole Nationale des Télécommunications, le CNAR et l'Institut du Pétrole, etc. avec un débit minimum de 20 Mbps par faculté au minimum 2 Mbps par faculté ne sera pas adéquat, car ce débit est largement insuffisant étant donné l'exploitation de la vidéo et de la vidéo conférence et pour l'enseignement à distance. Dans ce contexte, les universités tchadiennes doivent adhérer à un réseau d'enseignement à distance tel celui de l'Association Africaine des Centres d'Enseignement à Distance (AACED). Il faudrait de plus renforcer l'unité TIC de l'Université de N'Djamena et mettre en place les réseaux locaux requis pour connecter toutes les facultés ainsi que les résidences pour les étudiants.

9.129 Enfin, il faudrait encourager le plus grand accès possible aux TIC pour l'éducation et la recherche. Le Tchad doit donc développer son propre réseau de recherche et d'enseignement, et l'intégrer aux réseaux régionaux tels que le Réseau d'Education et de Recherche de l'Afrique de l'Ouest et du Centre, la « WACREN » et UbuntuNetAlliance ainsi qu'aux réseaux internationaux tels que le « Arab States Research and Education Network » et les réseaux européens DANTE, GEANT, RENATER et JANET, le réseau des USA Internet2 Network, sans compter les réseaux en Asie et ailleurs aussi (Adam, L. et al. 2011). De cette façon, le Tchad pourra plus facilement combler les lacunes en terme de capacités humaines, tant sur le plan technique que sur le plan de la gestion des infrastructures et services TIC.

9.130 Renforcer le commerce des TIC ainsi que l'utilisation des TIC dans les affaires au Tchad et suivi par le renforcement du commerce électronique. Figurent au nombre des mesures proposées :

- Préparer un plan national d'exploitation du commerce électronique par le MIC, le MPTIC, l'OTRT, le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT), la Chambre de Commerce et d'Industrie ;
- Eliminer toutes les taxes à l'importation du matériel informatique: PC, ordinateurs portables, téléphones intelligents et tablettes, iPod, ainsi que le matériel réseau (routeurs, radio, etc.) ;
- Sensibiliser les opérateurs économiques et les PME/PMI ;
- Mettre en place des mesures incitatives pour encourager investissements dans le secteur TIC dont les cybercafés en particulier ;
- Crédit pour l'achat du matériel informatique aux PME/PMI, familles, étudiants, en collaboration avec les banques et les partenaires internationaux ;
- Participation aux activités régionales d'harmonisation des activités et projets commerce électronique tels le RERINFOCOM.

9.131 Raccorder l'administration publique au réseau fibre optique et établir une stratégie et un plan « e-gouvernement » pour l'ensemble de l'administration tchadienne. Un état de lieux ainsi que des consultations avec les acteurs devraient accompagner la formulation de la stratégie et le plan. La sensibilisation et formation des fonctionnaires devraient faire partie de la stratégie et sa mise en œuvre.

Le marché des services à valeur ajoutée

Les services TIC à valeur ajoutée

9.132 Le service le plus important sur tout le marché tchadien des services à valeur ajoutée TIC est la communication vocale, le SMS demeurant marginal en 2011 (Clarity Telecom 2012.). Le SMS évolue, et bien que ce dernier en soit à ses premiers balbutiements, il présente un potentiel conséquent. La principale source du chiffre d'affaires pour les opérateurs de téléphonie mobile reste le trafic captif au réseau de chaque opérateur (« trafic on-net »). Le chiffre d'affaires de l'opérateur de téléphonie mobile Salam est très faible comparativement à celui des autres opérateurs Artel et Tigo. L'interconnexion entre les réseaux demeure un sérieux problème car très cher et c'est un problème que le régulateur doit rectifier (Clarity Telecom 2012).

9.133 A l'exception des services de téléphonie vocale et du SMS, tous les services tels l'accès à l'Internet via le fixe, voire le mobile, pâtissent d'un manque de bande passante. Les services haut débit sont quasiment absents. Les opérateurs de téléphonie mobile ne sont pas prêts à s'investir dans l'offre des services d'accès à l'Internet par mobile. Une des raisons en est le vide réglementaire à ce sujet et le manque de direction des décideurs dans le domaine TIC.

9.134 L'opportunité offerte par une plus grande intégration régionale en Afrique centrale sur le plan des services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC est importante étant donné l'avantage de la monnaie commune et la popularité grandissante de la téléphonie mobile et des services qui en découlent. L'harmonisation de la réglementation en cours ainsi que l'investissement et le partage voire le cofinancement des infrastructures TIC dont les câbles de fibre optique constituent une opportunité pour le Tchad. Le marché TIC au Tchad est en pleine évolution et s'apprête à tirer profit de cette situation. Le Gouvernement du Tchad doit être prêt à canaliser cette opportunité au profit du développement national et du commerce, en créant les conditions qui encourageront les investisseurs privés ainsi qu'étrangers.

Les services financiers à valeur ajoutée

9.135 Le potentiel des applications financières exploitables par le téléphone mobile, telles que les services de paiements par mobile et de microfinance, grâce auxquels les plus démunis peuvent avoir accès à des crédits sans avoir de compte en banque (West 2013), est reconnu pour ce qui est

d'améliorer l'inclusion financière et de ce fait, d'encourager la monétisation de l'économie, et donc le commerce.

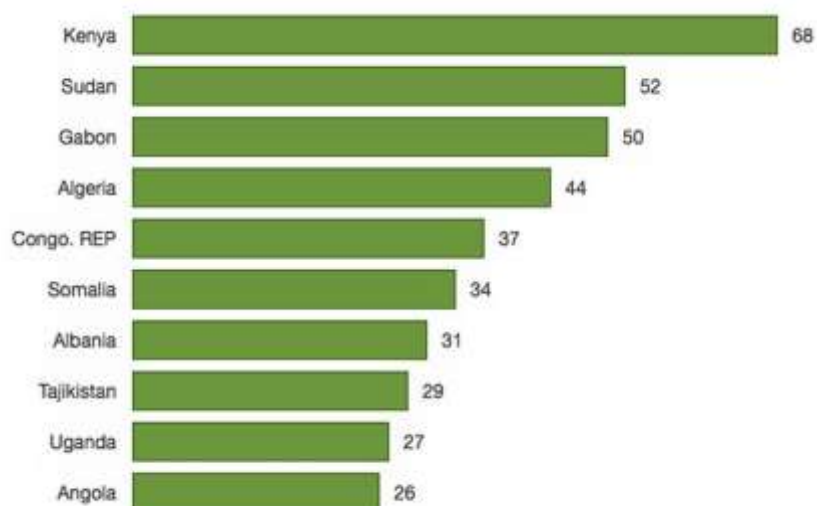
9.136 Ces services sont rendus disponibles en réduisant les coûts des prestataires de ces services et en permettant de réaliser des économies d'échelle très importantes. Parmi les prestataires de service, on compte les banques, les opérateurs de téléphonie mobile, les autres institutions financières telles que les compagnies d'assurance, ainsi que tout opérateur public ou privé qui voudraient exploiter la possibilité de transférer de l'argent électroniquement et via les réseaux de téléphonie mobile pour assurer la prestation d'un service ou la vente d'un produit quelconque. Dans ces cas, le service de téléphonie mobile remplace la succursale, et les téléphones mobiles ainsi que les réseaux de télécommunications rendent possibles la monnaie électronique ainsi créée, qui remplace l'argent liquide ou qui le rend plus accessible.

9.137 La microfinance peut avoir un rôle important à jouer dans la création d'emplois et d'entrepreneurs en donnant accès à des crédits pour des activités économiques et en permettant aux institutions financières d'offrir des services financiers voire des comptes en banques aux plus démunis ainsi qu'à ceux qui n'ont pas accès à une banque ou à un compte en banque. Parmi les services les plus demandés dans les pays où les PPM ont connu du succès, par exemple dans certains pays de l'Afrique de l'est, on peut citer le paiement des factures et les paiements ou transferts d'argent de personne à personne (les paiements « P2P ») par le mobile (GSMA 2012).

9.138 La microfinance en particulier pourrait profiter grandement des services de téléphonie mobile. Selon le CNPT, bien que la demande de produits et services des « Etablissements de Microfinance » (EMF) soit élevée, seulement 151.000 personnes bénéficient de ces services, soit seulement 3% du marché, alors que 80% de la population active sollicite ces services selon le CNPT. En Afrique, les services de microfinance prennent de l'ampleur (Gaul 2011.). Leur rôle pour ce qui est d'appuyer le développement économique est très important.

9.139 Les services de paiements par mobile (PPM) peuvent jouer un rôle important dans le développement de l'économie tchadienne. Ces services dépendent des services SMS, qui sont accessibles à la grande majorité de la population du pays. Au Kenya, le service de paiement par mobile m-Pesa compte 16 millions d'utilisateurs et emploie plus de 50.000 personnes. Le volume des transactions quotidiennes effectuées via m-Pesa s'élève à 2 millions, pour une valeur de 2 milliards de Shillings, soit environ 24 millions de dollars EU de transferts électroniques par jour (Mwaniki 2013). C'est en Afrique, au sud du Sahara, que les services de paiement par mobile ont le plus de succès et un impact direct sur l'économie et le commerce à tous les niveaux et auprès de toutes les couches de la population (voir graphique 9.6).

Graphique 9.6 – Diffusion des services de paiements par mobile sur un plan mondial



Note : Le Soudan inclut le Sud-Soudan.

Source : Vota 2013, Global Findex 2013, Demirguc-Kunt et al. 2012.

9.140 Les services PPM viennent d’être lancés au Tchad par les deux opérateurs de téléphonie mobile Airtel et Tigo. Certains des points de vente des opérateurs de téléphonie mobile (Tigo compte 40.000 points de vente dans son réseau national dont des vendeurs individuels) agissent à la place des banques pour permettre aux abonnés de convertir leurs deniers numériques en argent liquide¹⁰³. C’est alors à l’opérateur de téléphonie mobile, de pair avec ses collaborateurs tels que les banques, dans le cas du Tchad, d’assurer le maintien et la fourniture de l’argent liquide en vue d’assurer les opérations d’échange de ses succursales disséminées sur tout le territoire national. Le service PPM est aussi exploité par les acteurs du développement, qui les utilisent pour opérer des transferts d’argent au profit des bénéficiaires d’actions de développement. Afin de permettre le plus grand accès à ces services de PPM et les plus grandes retombées économiques possibles, il faut assurer l’interconnexion entre les opérateurs de téléphonie mobile.

9.141 L’offre des services de PPM sur le plan régional encouragerait l’intégration régionale en facilitant les échanges commerciaux entre les pays. A cette fin, il est à noter que la monnaie unique est un avantage conséquent. Sur le plan du commerce du bétail par exemple, les PPM pourraient faciliter le rapatriement des recettes ainsi que leur comptabilisation pour le fisc. De plus, étant donné la nécessité de s’enregistrer en ligne pour les PPM, la traçabilité des échanges financiers et commerciaux devient une possibilité. Cela pourrait alimenter les données statistiques et autres, ce qui aiderait les décideurs ainsi que les opérateurs économiques à mieux dimensionner les politiques et activités commerciales et financières selon l’offre et la demande et les priorités de développement national.

La gamme des services TIC à valeur ajoutée

9.142 Le Tchad est en panne de services à valeur ajoutée comme ceux que l’on trouve dans presque toutes les autres régions de l’Afrique. Ces services dépendent de l’Internet à haute vitesse ainsi que de

¹⁰³ Les taux appliqués par Tigo pour les transactions PPM sont de l’ordre de 0,60 à 4% tandis que le crédit cash dans les cabines est de l’ordre de 10%. Pour les montants les plus importants, soit 500 000 FCFA, le taux applicable est de 0,60% ce qui représente un avantage certain pour les utilisateurs.

l'accessibilité au matériel informatique. Cela représente un manque à gagner de plusieurs centaines de milliers de dollars EU, soit un manque à gagner conséquent pour le développement du pays et pour le fisc tchadien ainsi que des opportunités pour le secteur privé et des investisseurs tchadiens ainsi qu'étrangers, sans compter les emplois qui pourraient être créés et les milliers de jeunes tchadiens qui pourraient en tirer profit. Voici certains des services à valeur ajoutée les plus conséquents.

9.143 L'Internet à haut débit via le fixe. Ceci comprend les services ADSL, le câble, les services « Triple play » qui comprend la vidéo en haute définition, l'Internet à haut débit et la télévision numérique via une connexion IP (« Protocole Internet ») aussi connu sous le nom de télévision interactive. Ces services représentent une opportunité d'affaires de plusieurs milliards de FCFA, et constituent un marché potentiel important. La télévision interactive encourage le commerce local en permettant de mieux connaître les produits et services disponibles localement et qui, de plus, offre la possibilité d'accéder à des services interactifs via la télévision.

9.144 La transmission des signaux de la radio ainsi que de la télévision en numérique pourrait conduire à des réductions très importantes de la consommation énergétique des transmetteurs : les transmetteurs numériques étant jusqu'à 10 fois plus efficaces sur le plan énergétique que les transmetteurs analogiques. La numérisation des transmissions radio et de la télévision réduirait aussi le nombre de transmetteurs (Vassiliev 2009.) et améliorerait la réception. Ce qui a pour avantage d'offrir un plus grand rayon de diffusion, un meilleur accès à une programmation tchadienne et plus d'investissements dans le secteur, donc plus de contenus adaptés au marché tchadien.

9.145 Les services rattachés au développement de contenus numériques adaptés au marché tchadien et aussi aux marchés extérieurs vont toujours croissants. Il est à noter les réseaux sociaux tels Facebook, qui encouragent le développement de contenus adaptés, sont de plus en plus exploités par les gouvernements ainsi que par le secteur privé, sans compter les individus, par le biais des téléphones intelligents. Il existait plus de 775.000 applications ou logiciels adaptés aux téléphones intelligents et aux tablettes Apple, etc. en janvier 2013 (Costello 2013). Cela représente un marché important et demande des jeunes programmeurs et entrepreneurs pour développer ces contenus et les adapter à des marchés par tout le monde. Les jeunes tchadiens, équipés des formations nécessaires, formations qui pourraient être offertes par les universités et collèges ou écoles secondaires et lycées tchadiens, voire avec l'appui des associations TIC. Plusieurs pays développent des incubateurs d'affaires / pépinières d'entreprise dans ce secteur (AppsArabia 2010 ; twofour54 ibtikar 2010).

9.146 Le commerce électronique et les services qui s'y rattachent, dont les marchés d'appels d'offre pour les produits et les services en ligne qui donnent accès à des opportunités dans le développement international. Les appels d'offre de tous les partenaires multilatéraux, tels que les organisations des Nations Unies dont le PNUD, la Banque mondiale, etc. ainsi que les appels d'offre des aides bilatérales qui encouragent la participation des pays en voie de développement, sont tous accessibles en ligne et ouverts à tous les interlocuteurs. Ce marché a une valeur estimée de plus de 30 milliards de dollars EU par an. Parmi les services qu'on retrouve en ligne, il faut noter les suivants : les services d'appels à candidature ; les marchés en ligne dans le secteur privé ; les réseaux sociaux liant les commerçants et gens d'affaires tels LinkedIn, disponibles en plusieurs langues et exploités par de plus en plus de commerçants et d'opérateurs privés ainsi que par des professionnels qui travaillent dans le secteur public. LinkedIn regroupe plus de 200 millions de professionnels sur le plan international.

9.147 Les services d'enseignement à distance prennent de l'ampleur partout où on trouve les connexions Internet à haut débit qui sont fiables. La fiabilité ainsi que la qualité de la connexion sont de première importance, car l'exploitation de la vidéoconférence l'exige. Ces services permettent aux utilisateurs d'accéder à des formations, conférences et autres ressources pédagogiques en ligne

diffusées ou exploitables soit en différé ou en temps réel de partout dans le monde par la vidéo conférence par Internet. Les étudiants des pays en voie de développement utilisent la vidéoconférence pour suivre des examens en ligne et pour soutenir leurs thèses de fin d'études. De plus, la vidéo conférence permet l'accès aux formations spécialisées et/ou professionnelles, permettent aux étudiants de passer leurs examens à distance.

9.148 Une application de la vidéo conférence qui connaît beaucoup de succès pour l'enseignement en général est le « webinaire » qui est une conférence en ligne via une connexion Internet (Wikipedia.Fr. 2013). Les webinaires sont très populaires pour les formations, le partage des informations, pour le marketing, les mises à jour techniques et autres, etc.

9.149 Des services commerciaux de vidéo conférence à haute définition, i.e. les services de téléprésence (UIT 2008), sont exploités par des revendeurs de matériel et de services de vidéo conférence tels Cisco, Polycom et d'autres, à des fins commerciales. Ces mêmes services sont aussi utilisés par les administrations publiques pour réduire les coûts de communication et des rencontres, réunions, etc. Le coût du matériel informatique et de l'exploitation de la téléprésence peut être élevé. Un réseau de sites de téléprésence existe qui offre ces services. La firme Cisco, en 2009, affirmait que la téléprésence permettait à la firme de faire des économies de plus de 390 millions de dollars EU sur une période de 158 semaines. 97.543 rencontres auraient eu lieu sans déplacements physiques (Meche 2009).

9.150 Les applications de téléprésence sont aussi exploitées dans plusieurs domaines telle la médecine pour les consultations et le diagnostique à distance, dans l'éducation, le commerce ainsi que par les gouvernements. La firme indienne « Tata Communications » offrent ces services sur le continent africain (Tata Communications 2013) et ailleurs. Bien que la téléprésence exige un matériel informatique et de vidéo conférence dédiée et haut de gamme (la solution proposée par Tata Communications), des solutions adaptées aux ordinateurs de bureaux ou portables ainsi que pour les téléphones intelligents et les tablettes font leur apparition sur le marché (Telepresence Options 2013). Ces solutions n'exigent pas des connexions dédiées via la fibre optique, mais peuvent offrir un service de haute qualité en exploitant les connexions Internet à haut débit accessibles aux consommateurs. Les services Skype ou GoToMeeting et plusieurs autres permettent d'utiliser la vidéoconférence à haute définition à même un ordinateur de bureau ou un ordinateur portable. La téléprésence aurait sa place dans le cadre du projet de la Cité Internationale des Affaires de N'Djamena (Présidence de la République du Tchad 2013) si le problème de la fiabilité et de la redondance de la connexion fibre optique est résolu.

9.151 L'Internet par mobile via les services 3G, 4G et variantes. Les services de téléphonie mobile à haut débit comme la 3G et la 4G permettent d'accéder à l'Internet et sont disponibles dans un nombre grandissant de pays africains. La téléphonie mobile a remplacé les téléphones fixes et les services 3G et 4G remplacent de plus en plus l'accès câblé aux services Internet à haut débit. La diffusion de ces TIC a déjà été discutée.

9.152 Les téléphones intelligents font l'objet d'une demande croissante en Afrique comme ailleurs. Les téléphones intelligents ainsi que les « tablettes » du type iPad remplacent les ordinateurs de bureau ainsi que les ordinateurs portables. La demande pour les tablettes accuse une progression impressionnante partout dans le monde du fait que ce matériel donne accès à l'Internet et permet une gamme d'applications de bureautique. Les microprocesseurs implantés dans les téléphones intelligents et les tablettes sont de plus en plus puissants et efficaces sur le plan de la consommation énergétique. Ce matériel est exploité par les opérateurs économiques, les gouvernements ainsi que par le grand public et sont intégrés au réseau informatique des entreprises et gouvernements qui les exploitent. Le prix d'un téléphone intelligent ou d'une tablette est inférieur au prix des ordinateurs de bureaux et offre

plus de flexibilité car moins demandeur en alimentation énergétique. Leur portabilité et leur autonomie sont un avantage certain dans les pays en voie de développement.

9.153 Les applications ou logiciels pour téléphones intelligents développés par des tchadiens pour le marché tchadien : en français et en arabe et dans les langues locales. Sur le plan international, il existe plus de 800.000 applications pour les téléphones intelligents Apple, et autant ou presque pour les téléphones intelligents sous le système d'exploitation Android, qui est privilégié en Afrique. En règle générale en Afrique, le prix à la vente au détail des téléphones intelligents d'Apple, soit le iPhone, même quand il est tenu compte des subventions offertes par les opérateurs de téléphonie mobile, est trop élevé en comparaison aux téléphones intelligents qui utilisent le système d'exploitation Android. De plus, les fabricants chinois produisent maintenant des téléphones intelligents Android pour moins de 100 dollars EU ou moins.

9.154 Cloud computing¹⁰⁴ - Les services qui sont traités à même Internet via une interface Web, soit dans des centres serveurs accessibles uniquement via Internet, soit dans le nuage ou le « cloud », sont de plus en plus exploités par les grandes institutions tant publiques que privées. L'utilisateur de ces services n'a besoin d'aucun matériel informatique, mis à part le matériel informatique qui lui permet de se raccorder à Internet. Les données sont traitées à distance, et le tout est offert comme un service. Les avantages sont importants.

9.155 L'Ethiopie, et maintenant le Kenya, ont recours à ce type de services de « cloud computing » pour le système d'éducation nationale. Les écoles n'ont plus besoin de PC, gros consommateurs d'énergie, et ce matériel plus dispendieux est remplacé par un matériel informatique moins cher pour accéder à ces ressources pédagogiques en ligne. Ces ressources incluent tout le matériel didactique, dont les manuels scolaires, les leçons, les appuis aux enseignants et aux administrateurs d'école, etc. Le « cloud » confère plusieurs avantages aux étudiants ainsi qu'aux PME/PMI qui les exploitent en mettant à leur disposition des ressources informatiques auxquelles ils n'avaient pas accès auparavant. Pour les jeunes et les entrepreneurs tchadiens, le « cloud » offre des avantages concurrentiels importants, qui n'existaient pas jusqu'à tout récemment.

Les services rendus possibles par les TIC (SrpTIC)

9.156 Il convient de distinguer plusieurs types d'activités ou de secteurs qui s'apparentent à ces services qui ont une valeur importante sur le plan mondial. Parmi les plus importants dans le cas du Tchad, on note : les centres de contacts ou centres d'appels ; le développement des contenus numériques ; les services d'infrastructure ou de réseau TIC ; la gestion des ressources humaines via l'Internet ; les services de conseil, les services techniques dont la traduction par exemple ; les services de transcription médicale, juridique, etc.

9.157 Il convient de distinguer plusieurs services ou marchés possible pour l'exploitation des SrpTIC selon qu'il s'agisse de services d'externalisation des processus d'affaires (BPO ou « Business Process Outsourcing ») ou de l'externalisation des processus de connaissances (KPO : « Knowledge Process Outsourcing ») ou encore de services TIC en particulier (ITO ou « Information Technology Outsourcing »). Le KPO rapporte plus mais exige des compétences de haut niveau (Labelle 2011).

¹⁰⁴ Le « cloud computing » se traduit en français de plusieurs façons : les services informatiques hébergés, l'informatique dématérialisée, l'informatique dans les nuages, l'informatique en nuage, etc.

Encadré 9.2 – SrpTIC d’externalisation (BPO, KPO)

- *Customer interaction and support, including call centres*
- *Finance and administration*
- *Supply chain: procurement and logistics management*
- *Human resource management services*
- *Legal process outsourcing (LPO)*
- *Games process outsourcing (GPO)*
- *Insurance claims processing*
- *Design outsourcing (including animation, architectural design, etc.)*
- *Remote education*
- *Engineering services outsourcing (ESO)*
- *Medical diagnostics*
- *Writing / editorializing: journalism, public relations, marketing, editing, text revision, annual reports, etc.*
- *Consulting services outsourcing*
- *Research and development, including product development*

Encadré 9.3 – SrpTIC d’externalisation (ITO)

- *Data centre services: data entry / processing and verification services, transcription, data warehousing, content delivery networks (CDNs), etc.*
- *Content development: Web, etc.*
- *Content development: text, writing, animation (still and moving), etc.*
- *Electronic publishing, including desktop publishing*
- *Software programming / application development*
- *Application management, maintenance*
- *IT infrastructure services, including help desks, desktop support, network operations, remote network management, etc.*
- *System integration*
- *IT consulting*

Encadré 9.4 – Les industries qui achètent les SrpTIC

- *Banking*
- *Financial*
- *Insurance*
- *Legal*
- *Hi-Tech/Telecom*
- *Entertainment (movies, TV, radio, etc.)*
- *The press / media including broadcasters*
- *Manufacturing*
- *Agriculture and fisheries*
- *Travel and tourism*
- *Transportation and logistics*
- *Consumer / retail sales*
- *Health / Medical*
- *Education*
- *Other government.*

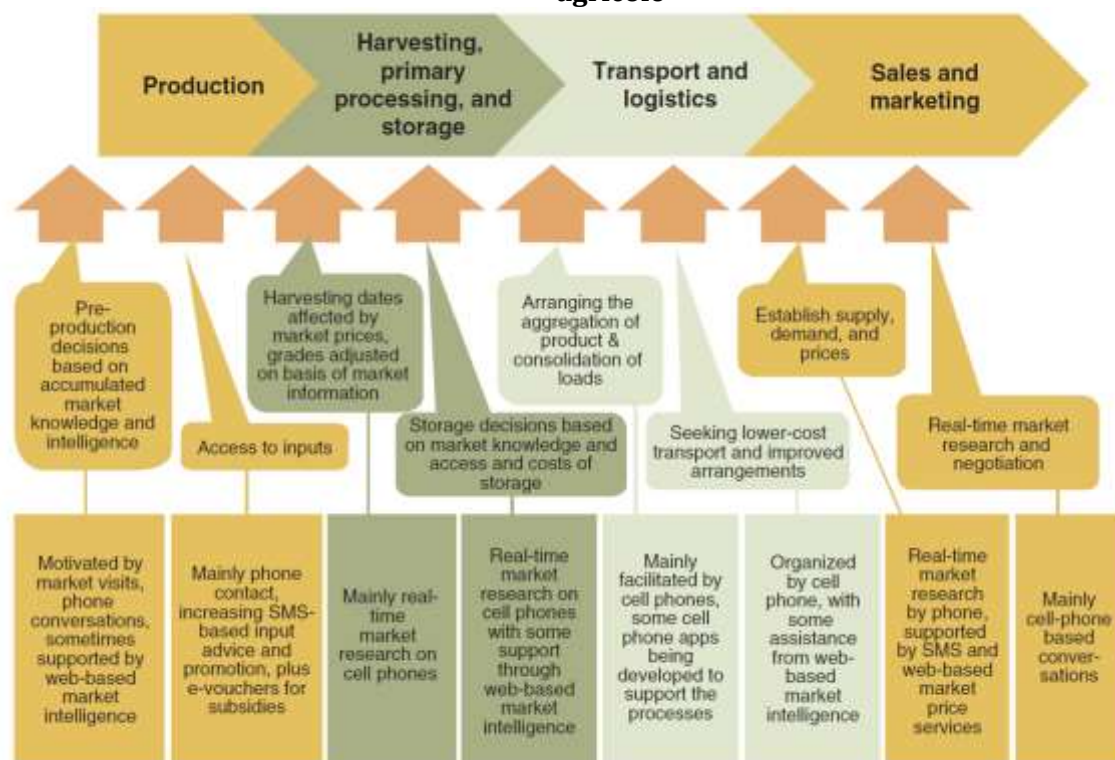
Les services à valeur ajoutée dans le monde rural ainsi que dans le secteur agricole

9.158 Les services TIC à valeur ajoutée peuvent accélérer l’opération des chaînes de valeurs dans plusieurs secteurs, dont le secteur agricole en facilitant les paiements, crédits, etc. liés à l’achat des entrants dans la chaîne de production agricole ainsi que les produits de l’agriculture, y compris de l’élevage : engrais, semences, matériel pour l’exploitation agricole, produits phytosanitaires ou

vétérinaires, services vétérinaires, récoltes, achat et vente du bétail, etc. Il en va de même pour les chaînes de valeurs dans les autres secteurs de l'économie. Ces services ciblent les plus pauvres qui se trouvent dans ces zones rurales et qui pratiquent l'agriculture de subsistance. Ces groupes à la base n'ont souvent pas accès à des services financiers qui pourraient les aider à améliorer leur productivité économique.

9.159 Dans plusieurs pays, les services informatisés disponibles en ligne sont exploités pour valoriser les chaînes de valeur dans le secteur agricole en particulier (Banque mondiale 2011). En Haïti, le projet Winner de la USAID, en collaboration avec les fermiers regroupés dans une association agricole (FEDEPAT), la firme DIGICEL qui offre des services de téléphonie mobile dont les PPM et le portefeuille électronique, la compagnie « Haiti International Traders » qui achète la production agricole des fermiers, expérimente l'exploitation des TIC et en particulier des services de paiements par téléphonie mobile afin de doubler le rendement des fermiers producteurs de riz (Chemonics International 2012). L'objectif est de rendre plus efficace le fonctionnement de la chaîne des valeurs : les transferts financiers se font plus rapidement et plus facilement, à savoir, sans déplacements vers les banques, il y a moins d'erreurs, c'est plus sûr : on évite les braquages, etc.

Graphique 9.7 – Les "inputs" des TIC pour le marketing dans la chaîne des valeurs du secteur agricole



Source : Banque mondiale 2011.

9.160 Parmi les services à valeur ajoutée qui touchent le secteur de l'agriculture en Afrique en agissant sur les chaînes des valeurs et la chaîne de la production agricole en particulier, il est à noter les exemples africains suivants (Banque mondiale 2012) :

- Exploiter les TIC pour rassembler les producteurs agricoles au Kenya : « DrumNet » ;
- Les services SMS pour les exploitants agricoles en Zambie : Zambia Farmers' Union ;
- Le service « Sissili Vala Kori » au Burkina Faso : les paysans exploitent les TIC pour partager leurs compétences nouvellement acquises dans les domaines de la production, de la transformation après récolte et du marketing en direction des marchés internationaux ;
- Un système de traçabilité pour assurer le relais entre les producteurs de mangues au Mali et les

consommateurs sur le plan mondial ;

- Les services de micro-assurances des intrants agricoles au Kenya : « Kilimo Salama » (voir ici-bas) ;
- Les TIC pour une meilleure gestion du patrimoine forestier au Libéria : « LiberFor » ;
- Les technologies mobiles pour réduire les problèmes liés à la sécurité alimentaire avec l'association des opérateurs de téléphonie mobile GSM : GSMA, soit les services « mAgri » ;
- L'agriculture de précision parmi les paysans africains aidée par un accès Internet à des images de très haute définition via les téléphones intelligents.

Pour le Tchad, l'importance de l'agriculture est telle que les exemples cités valent d'être étudiés pour apprendre comment ces leçons pourraient être adaptées au Tchad.

9.161 La micro-assurance - Les services d'assurances qui sont offerts aux individus, aux PME/PMI dont les agriculteurs et éleveurs, etc. sont des services qui sont aussi connus sous le nom de micro-assurances. Dans le passé, ces services n'étaient pas habituellement accessibles aux paysans et aux couches les moins favorisées de la société, car les coûts de suivi étaient trop élevés. Mais avec la téléphonie mobile et les services à valeur ajoutée et surtout les PPM, ainsi que la disponibilité de stations météorologiques opérationnelles, les prestataires de services financiers dont les compagnies d'assurance peuvent maintenant offrir leurs services et les dimensionner selon les exigences du marché. Autrement dit, les services peuvent maintenant être offerts à des individus, étant donné l'efficacité et les économies d'échelle que cet outil informatique permet de réaliser pour chacun.

Encadré 9.5 – Le système Kilimo Salama

Le système Kilimo Salama (qui signifie « agriculture sûre » en Swahili) est proposé au Kenya et au Rwanda. C'est un projet par lequel les paysans obtiennent des assurances contre les intempéries qui peuvent avarier leurs récoltes. Les données recueillies dans les stations météo mesurent la pluviométrie et ces données sont comparées à des mesures dérivées d'un modèle agronomique qui établit de façon scientifique les exigences pluviométriques des cultures individuelles. Si les exigences pluviométriques ne sont pas conformes, tous les agriculteurs qui se trouvent dans la zone couverte par la station météo sont couverts par l'assurance. Sinon, il n'y a pas de paiement.

L'idée de l'assurance agricole indexée sur les conditions météorologiques est toujours en phase d'expérimentation et dépend beaucoup des économies d'échelle pour réussir, mais cela représente une opportunité potentielle qui vaut d'être suivie de près. De plus, ces services peuvent avoir un impact sur la sécurité alimentaire. Plus de 73.000 agriculteurs sont assurés par ce service dans l'ensemble au Kenya et Rwanda.

Source : World Farmer's Organisation 2013.

Actions proposées

9.162 Renforcer les services de paiement par mobile ainsi que les activités de microfinance en facilitant les paiements par mobile. Les actions requises comprennent : Renforcer les compétences du régulateur des marchés financiers et des banques en matière de m-commerce (commerce par téléphone mobile) ; sensibiliser le grand public et les opérateurs économiques aux avantages des paiements par mobile ; permettre les opérations de paiement par mobile entre les pays de la CEMAC, de la CEEAC et de la CEDEAO ce qui aurait pour effet d'encourager les investissements dans le secteur et les avantages économique et autre que l'on connaît suite à l'expérience de pays tels le Kenya.

9.163 Créer une plate-forme de commerce électronique. Une telle plateforme aurait pour effet d'encourager la participation des opérateurs privés tchadiens au commerce électronique et qui amènerait une meilleure connaissance des conditions de succès du commerce électronique au Tchad. En fin de compte, cela se traduirait par un meilleur rendement dans le fonctionnement des chaînes des valeurs et des chaînes de production au Tchad. A cette fin, il faudrait consulter les opérateurs économiques dont les PME/PMI dans les secteurs tant formels qu'informels. Il faudrait identifier les secteurs (denrées et services) les plus aptes au commerce électronique : l'agriculture, etc. et piloter une

plateforme en collaboration avec la Chambre de Commerce, l'association des PME/PMI, le Conseil du Patronat, etc. Il faudrait étudier les chaînes des valeurs et les chaînes de production tchadiennes pour trouver les applications les mieux adaptées. Le développement de cette plateforme électronique devrait prendre la forme d'un projet pilote avant qu'elle soit généralisée à plus grande échelle.

9.164 Mettre en œuvre le projet d'appels d'offre électroniques pour le Gouvernement du Tchad. Cela nécessiterait de revoir les procédures d'appels d'offre en conformité aux provisions de l'OCDE, WITSA et de l'UNCITRAL (CNUCED 2013). Cette révision sera faite en consultation avec les acteurs du développement et les opérateurs économiques. Il est proposé de publier tous les appels d'offre via les journaux, les médias (radio, télévision) et via le GSM et éventuellement de les mettre tous en ligne. Il faut étudier les avantages et désavantages de la numérisation des marchés publics au Tchad avec comparaison avec ce qui se fait ailleurs.

9.165 Les systèmes déjà en place méritent une attention particulière, par exemple le système « TradeNet » à Singapour. Il faudrait par la suite préparer une proposition technique soit une plateforme électronique d'appels d'offre en ligne, une proposition qui pourrait être faite ou non selon la formule PPP. De plus, il faudra sensibiliser et former les opérateurs économiques en conséquence.

9.166 L'implantation d'un système d'appels d'offre en ligne aura pour résultat d'encourager une plus grande participation au marché des appels d'offre gouvernementaux, les plus accessibles et transparents pour tous les Tchadiens, de promouvoir l'intégration des marchés publics dans la CEMAC, la CEEAC, la CEDEAO, etc., de réduire le coût des appels d'offre et d'améliorer la performance des contrats publics ainsi que leur rendement et celui des investissements, infrastructures et services publics. Ceci amènera une plus grande harmonisation des procédures d'appels d'offre entre les pays de la CEMAC, CEEAC et avec la CEDEAO, etc. et donc une plus grande intégration, commerciale sur le plan régional et au-delà.

9.167 Renforcer les activités de microfinance par le biais des TIC et des paiements par mobile. Afin d'encourager la concurrence dans l'offre des services TIC à valeur ajoutée en général et l'offre des services de paiements par mobile, le Tchad doit développer des textes juridiques clairs et renforcer les activités de microfinance en facilitant les paiements par mobile. Ceci entraînerait une plus grande fiabilité des transferts financiers par mobile et encouragerait la monétisation de l'économie et du commerce au Tchad ; une plus grande participation au commerce national, régional et international par les acteurs au bas de la pyramide, etc. et une plus grande inclusion du Tchad dans les opérations financières et commerciales.

9.168 A cette fin, il faut continuer de renforcer les compétences de l'OTRT en matière de m-commerce (commerce exploitant la téléphonie mobile). De même, il faut renforcer les compétences du régulateur des marchés financiers et des banques en matière de m-commerce. Il faut sensibiliser le grand public et les opérateurs économiques aux avantages des paiements par mobile et permettre les opérations de paiement par mobile entre les pays de la CEMAC, de la CEEAC et de la CEDEAO.

9.169 Pour mieux saisir les enjeux et les acquis, une étude des meilleures pratiques sur le plan international, en relation avec les conditions tchadiennes et dans la sous-région devrait avoir lieu. Cette étude passerait en revue l'expérience acquise de l'exploitation des TIC et surtout des technologies de téléphonie mobile pour appuyer les services de micro finance et en particulier de l'utilité des paiements par mobile à cette fin.

9.170 Evaluer le potentiel des secteurs TIC au Tchad et en particulier les services rendus possibles par les TIC. L'objectif est d'encourager la participation du Tchad à un marché très important et en pleine évolution sur le plan international. Il faudra faire une étude du potentiel du marché tchadien pour les

services rendus possibles par les TIC (externalisation, centres de contact, centres de traitement de données, etc.), en collaboration avec une des firmes internationales déjà impliquées dans ce marché afin de déterminer non seulement la viabilité du Tchad mais aussi les créneaux qui pourraient intéressés le Tchad ou qui seraient les mieux adaptés aux spécificités du Tchad. Cette réflexion passe elle aussi par la sensibilisation des opérateurs économiques et du Gouvernement du Tchad aux opportunités offertes par le marché des services rendus possibles par les TIC.

9.171 La réalisation de ces opportunités passe par la mise en place des infrastructures TIC essentielles: bande passante, téléphonie par Internet (VoIP). Il faut aussi mettre en place des politiques et des mesures incitatives pour attirer les investisseurs et les grands opérateurs du domaine. Dans plusieurs pays, la construction d'un centre ou d'une zone géographique où les firmes s'établissent, soit une technopole ou un centre d'affaires international est une façon d'attirer les opérateurs économiques du secteur. Pour assurer la réussite d'une telle entreprise, il faut faire appel à une main-d'œuvre qualifiée et cela demanderait la préparation d'un plan de développement des capacités des universitaires pour répondre aux exigences du secteur comme cela a été fait en Egypte.

Conclusions

9.172 Le Tchad accuse un retard important en comparaison avec d'autres pays de la région et au-delà dans la diffusion ainsi que dans l'exploitation des TIC, principalement pour les raisons suivantes. Le problème le plus important est la dépendance par rapport à un seul câble de fibre optique à la fiabilité douteuse et au coût très élevé, qui fragilise les possibilités de diffusion des TIC dans tout le territoire national. De plus, le Tchad est en retard dans l'installation du réseau de fibre optique national ainsi que dans le déploiement des services de téléphonie mobile à haut débit : la 3G et la 4G. L'interconnexion entre les réseaux TIC au Tchad demeure un sérieux problème, car elle très chère - un problème que le régulateur doit rectifier. Le partage des infrastructures de télécommunication telles que les antennes-relais GSM reste limité. Il n'y a pas de point d'échange Internet IPX. A cela, il faut ajouter les observations suivantes :

- La SOTEL, qui est l'opérateur national des télécommunications, n'a pas les moyens techniques et financiers de mener à bien ses activités (Clarity Telecom 2012.). La SOTEL n'a pas la confiance des opérateurs du secteur des télécommunications au Tchad et d'ailleurs. Les opérateurs de téléphonie mobile voient dans la SOTEL un opérateur privilégié, en partie en raison du fait que la SOTEL n'a pas de taxes à payer à l'État.
- Il existe un faible niveau d'informatisation du grand public sur tout le territoire national du fait du manque d'accès aux infrastructures des télécommunications et des coûts élevés de l'énergie ainsi que d'un manque de connaissances de l'outil informatique. Le faible niveau d'alphabétisation dans tous les secteurs limite aussi l'exploitation des TIC. Les cybercafés sont en recul pour les raisons citées ici-haut.
- L'Université de N'Djamena n'a même pas le strict minimum d'accès à l'outil informatique requis.

9.173 L'ANIE ainsi que le Tribunal de Commerce exploitent Excel pour l'enregistrement des firmes. Le service de sauvegarde est simpliste et à risque. L'informatisation des douanes et de l'ANIE est largement insuffisante pour permettre au Tchad de tirer profit de ces technologies et des avantages qui en découlent.

9.174 Il n'existe que peu de services à valeur ajoutée au Tchad du fait de la faible diffusion des TIC, du niveau de bancarisation très faible et du niveau d'alphabétisation limité. Par contre, du fait de l'augmentation de l'accès à la téléphonie mobile et du nombre toujours croissant des agents des opérateurs de téléphonie mobile sur tout le territoire national, le potentiel des services à valeur ajoutée

en général et des paiement par mobile en particulier est important. Les PPM viennent d'être introduites au Tchad et offrent des avantages certains: encourager le commerce, traçabilité, rapatriement des recettes, fiscalisation des transactions, enregistrement des commerces et opérateurs économiques, production de données statistiques sur l'économie.

9.175 Certaines entraves au développement du secteur TIC au Tchad doivent être éliminées, parmi lesquelles : celles qui limitent ou bloquent les investissements dans le secteur TIC en général et dans le déploiement et l'exploitation de la fibre optique en particulier. Parmi ces derniers, il est à noter : le manque de libéralisation ; le coût des licences ; les taxes élevés sur l'importation ainsi que l'achat du matériel informatique ; et le niveau de taxation du secteur des TIC est considéré excédentaire par les opérateurs.

9.176 La gouvernance du secteur manque de vision et reste diffuse. Il ne semble pas y avoir de « champion » des TIC doté de l'intérêt et des pouvoirs exécutifs suffisants pour diriger et pour assurer la relance du secteur et la préparation d'objectifs et de priorités clairs accompagnés de projets financièrement viables. Dans ce contexte, il faut noter l'absence de plan directeur pour l'informatisation du secteur public, de plan directeur pour le commerce électronique et pour l'informatisation du secteur privé en général et les PME/PMI en particulier. Il n'existe pas de plan de cyber sécurité national. Le MPTIC n'a pas le profil politique nécessaire ni les capacités techniques pour pousser les ministères et agences d'autres ministères et acteurs du développement à agir. L'OTRT - qui est responsable de la réglementation du secteur - est bien doté de compétences et d'un accès direct à la fibre optique. Le ministère des Finances est le mieux outillé sur le plan TIC au sein de l'administration tchadienne et son initiative d'informatisation pourrait aider à diriger et à baliser le programme d'informatisation de l'administration publique en général.

9.177 Il y a une nette résistance de la part de l'Etat tchadien à l'idée prônée par la Banque mondiale via le projet CAB, d'une gestion commune du réseau fibre optique tchadien. Ceci est en partie dû à la mauvaise expérience connue dans le cadre du projet SITCOM (Société d'Infrastructure de Transmission des Communications électroniques) où le partenaire du secteur privé n'avait pas rencontré ses obligations. Il faudrait donc revoir les circonstances qui ont mené à ce dérapage, et prendre les mesures qui s'imposent pour éviter une répétition. Et tant qu'il n'y a pas de plus grande implication des investisseurs privés, la seule option du Gouvernement du Tchad pour développer les réseaux fibre optique sera d'investir sur fonds propre et/ou par le biais de crédit avec des partenaires tels l'EXIM Bank de la Chine ou d'autres pays.

9.178 Par contre, le Tchad profite de l'aide de partenaires régionaux et internationaux : L'harmonisation des politiques ainsi que des lois et de la réglementation TIC est une étape essentielle. Le travail qui se fait en ce sens au niveau de la CEMAC, de la CEEAC et avec l'appui de l'UIT dans le contexte du projet HIPSSA est de toute première importance pour ces raisons.

9.179 Le Tchad se mobilise par le biais de projets tels le Centre Africain des Technologies de l'Information et de la Communication (CATI). Pour réussir, ce projet doit être accompagné de mesures incitatives pour encourager la diffusion des TIC et les investissements dans le secteur.

Recommandations

9.180 Le premier objectif est le renforcement de la gouvernance du secteur TIC. Cette étape rendra prioritaires l'encadrement, l'organisation, la réflexion, la planification, la consultation nationale et le lancement ainsi que la mise en chantier des activités d'exploitation des TIC par la création d'une « Agence nationale de développement des TIC » (ANDT) au sein de la Présidence. L'Agence doit être parrainée dans un premier temps par le Président de la République lui-même.

9.181 L'Agence sera responsable de la mise à jour de la stratégie d'exploitation des TIC et de son plan d'exécution, et sera accompagnée d'un groupe consultatif constitué de représentants de tous les acteurs qui fera partie de l'exécutif de l'ANDT. L'Agence sera aussi responsable de la préparation de stratégies et de plans pour l'administration électronique ainsi que le commerce électronique.

9.182 Il est recommandé de renforcer les capacités humaines, techniques et autres du MPTIC, de l'OTRT, de l'Ecole Nationale des Télécommunications ainsi que du MIC et des agences qui en dépendent ou qui lui sont rattachées, dont l'Agence Nationale des investissements et des Exportations (ANIE), Agence de normalisation et de métrologie (ANM), la Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture, des mines et de l'artisanat (CCIAMA) ainsi que l'Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFC CET).

9.183 Le développement des capacités humaines est une condition sine qua non pour le renforcement des TIC au sein du Gouvernement du Tchad. Cet effort devra être accompagné d'une évaluation des compétences du personnel pour mener à bien les objectifs de développement du secteur des TIC tels qu'ils sont proposés par le PND et dans ce rapport. Un plan de formation et de mise à niveau devrait suivre. Le renforcement des capacités de l'INSEED en matière de collecte et de traitement des données statistiques TIC demeure très important. Eventuellement, l'INSEED devrait assumer la responsabilité de la collecte des données dans le cadre des opérations de collecte des données liées à l'Observatoire des marchés des télécommunications.

9.184 Au niveau du cadre juridique pour le secteur TIC, il s'agit de continuer la révision des textes juridiques ainsi que de la réglementation régissant le secteur TIC pour encourager l'ouverture du marché, assurer l'interconnexion des opérateurs de téléphonie mobile, encourager la mise en place d'un point d'échange Internet national et protéger la propriété intellectuelle. Dans ce contexte, il est important de continuer avec le programme HIPSSA en collaboration avec l'UIT et la CEMAC. Il faudrait aussi mettre en place une stratégie d'accès universel aux télécommunications de base, dont l'accès à l'Internet à haut débit.

9.185 Afin de sécuriser l'Internet tchadien, il faudrait mettre en place une stratégie nationale de sécurité informatique, établir une « Agence nationale de sécurité informatique » (ANSI) en collaboration avec d'autres instances internationales et assurer la participation du Tchad dans la « Computer emergency Response Team » - CERT.

9.186 Le Tchad est encouragé à libéraliser l'accès aux câbles de fibre optique internationaux et à ouvrir le marché pleinement à la concurrence. Il faudrait commencer en éliminant le monopole de la SOTEL sur les télécommunications internationales sur la base d'un modèle d'accès libre (« open access ») dans la gestion de l'infrastructure fibre optique national. A cette fin, le Tchad devrait constituer une cellule de gestion des infrastructures TIC au sein de la Présidence pour assurer son efficacité tout en assurant la participation de tous les acteurs du développement dont les représentants des opérateurs de téléphonie mobile, les opérateur du secteur des télécommunications en général, etc. Cela donnerait un cadre d'intervention clair aux investisseurs étrangers désireux d'installer des nouveaux points d'accès à la fibre optique au Tchad. Ces nouveaux points d'accès assureront la redondance et sécuriseront les accès au réseau Internet principal.

9.187 Il faut conclure l'accord avec la Banque mondiale et les autres bailleurs dont la BAD, en vue de faire avancer le projet Central African Backbone. Les difficultés rencontrées lors du projet SITCOM ne doivent pas empêcher le développement du projet CAB. Il convient plutôt d'exploiter cette expérience pour la mettre au profit du développement des réseaux à large bande passante en collaboration avec les investisseurs privés et les partenaires internationaux. Il faut ensuite conclure des ententes de connexion

avec les pays voisins ; mettre en place des stations d'atterrissages virtuelles à ses frontières avec le Cameroun, le Nigéria et le Soudan, et investir dans les stations d'atterrissage de câbles sous-marins existants et à venir des pays avoisinants, et surtout ceux des pays côtiers dont le Nigéria, le Soudan et le Cameroun.

9.188 Afin d'améliorer l'exploitation du câble de fibre optique CAMTEL existant, le Tchad doit procéder à un audit indépendant des câbles au Cameroun ainsi que de la section tchadienne, et assurer la réparation des microcoupures. Il est recommandé également d'actualiser le plan pour la mise en place du réseau fibre optique de N'Djamena dans les délais les plus brefs, étant donné que l'infrastructure fibre optique existe déjà.

9.189 En plus des recommandations déjà faites, il faut connecter tous les chefs-lieux. Les priorités de connexion pourraient être connues suite à une étude de marché pour mesurer la demande pour les services à valeur ajoutée TIC dans les différents chefs-lieux qui pourraient profiter au développement du commerce, etc. sur le plan local.

9.190 Il est recommandé de préparer un plan d'exploitation des services de commerce électronique au Tchad. Pour faciliter l'exploitation des TIC par les entreprises privées, dont les PME/PMI en particulier, et pour faciliter un plus grand accès aux TIC, il est proposé d'éliminer les taxes à l'importation du matériel informatique et de promouvoir la mise à disposition de crédits pour les foyers, les étudiants ainsi que les opérateurs économiques et surtout les PME/PMI, afin d'acheter du matériel informatique, comme cela a été fait ailleurs, en Egypte par exemple. De plus, il faut sensibiliser les opérateurs économiques et les PME/PMI à l'exploitation des TIC dont les téléphones mobiles et les smartphones et surtout quant à l'utilité des paiements par mobile. La création d'une plateforme de commerce électronique en consultation avec les opérateurs économiques travaillant dans le secteur formel et informel, contribuera à une exploitation accrue des TIC au Tchad ainsi qu'à une redéfinition de la poste en tant que centre d'accès communautaire.

9.191 Au niveau de l'Administration publique, il faudra mettre en place un plan « e-gouvernement » à travers l'informatisation de l'administration tchadienne, en vue de promouvoir une transformation profonde au niveau de son performance et relation avec les citoyens. Cette réflexion peut déjà commencer avec les activités TIC déjà en cours au ministère des Finances. Il est proposé de réviser les procédures d'appels d'offre conformément aux dispositions de l'OCDE, de WITSA et de l'UNCITRAL (CNUCED 2013) et les mettre tous en ligne afin d'encourager une plus grande transparence et un meilleur accès aux opportunités d'affaires avec le Gouvernement du Tchad.

9.192 Une exploitation accrue des TIC au Tchad passera aussi pour son incorporation dans le secteur éducatif, avec des bénéfices majeurs pour la qualité de l'éducation. Dans ce contexte, il est proposé de raccorder l'université de N'Djamena et les autres institutions de l'enseignement supérieur au réseau de fibre optique et d'encourager l'adhésion des universités et centres de recherches tchadiens aux réseaux d'éducation et de recherche du continent et d'ailleurs.

9.193 Afin d'encourager la concurrence dans l'offre des services TIC à valeur ajoutée en général et l'offre des services de paiements par mobile, le Tchad doit développer des textes juridiques clairs et renforcer les activités de micro finance en facilitant les paiements par mobile.

Ouvrages de référence

- AACED. 2013. *Association Africaine des Centres d'Enseignement à Distance*. <http://www.aadlc.com/>, accédé le 27/05/2013
- ADIL. 2013. <http://www.adil.td/index.php>, accédé le 27/05/2013
- AfriNIC, OIF. 2012. *Formation AfriNIC INRM + IPv6 N'Djamena – TCHAD*. 18 July 2012 09:00 AM till 21 July 2012 05:30 PM. <http://www.eventzilla.net/web/event?eventid=2138968810>, accédé le 27/05/2013
- Agence Ecofin. 2012. *Tchad : enfin la connexion à la fibre optique*. Mai 22. <http://www.agenceecofin.com/equipement/2208-6308-tchad-enfin-la-connexion-a-la-fibre-optique>, accédé le 27/05/2013
- Agence Ecofin. 2013. *Le Cameroun dispose maintenant de 6000 km de fibre optique*. Mai 6, 2013. <http://www.agenceecofin.com/equipement/0605-10711-le-cameroun-dispose-maintenant-de-6000-km-de-fibre-optique>, accédé le 27/05/2013
- Akwaja, C. 2013. *Harnessing Local Content For Nigeria's ICT Growth*. http://leadership.ng/nga/articles/51619/2013/04/07/harnessing_local_content_Nigerias_ict_growth.html, accédé le 27/05/2013
- Alnahda Journal. 2013. *Le rêve de rendre N'Djaména vitrine de l'Afrique centrale se réalise*. 19 mai. <http://alnahda-td.com/investissement.php?id=5>, accédé le 27/05/2013
- ANIE. 2013. <http://www.anie-tchad.org/index.php/fr/>, accédé le 27/05/2013
- AppsArabia. 2010. *Welcome. Calling all app developers!* <http://www.appsarabia.com/en/>, accédé le 27/05/2013
- Dr Lishan Adam, Neil Butcher, Dr F. F. Tusubira, and Claire Sibthorpe. 2011. *eTransform African final report. Transformation-Ready: The strategic application of information and communication technologies in Africa. Education Sector Study*. Dec. 2011. ICT Development Associates. 142 pp. <http://go.worldbank.org/CXS4GFJDE0>, accédé le 27/05/2013
- AT Kearney. 2013. *The mobile economy 2013*. GSMA. 100 pages. <http://www.gsma-mobileeconomy.com/GSMA%20Mobile%20Economy%202013.pdf>, accédé le 27/05/2013
- BAD. 2009. *Banque africaine de développement. Fonds africain de développement. Tchad. Document de stratégie pays 2010-2014*. 49 pages. Oct. [http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/TCHAD_DOCUMENT%20DE%20STRATEGIE%20PAYS%20\(DSP\)%202010-2014.pdf](http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/TCHAD_DOCUMENT%20DE%20STRATEGIE%20PAYS%20(DSP)%202010-2014.pdf), accédé le 27/05/2013
- Banque mondiale. 2004. *Postal telecentres : Rural Development through Internet Access in South African Development Community: the cases of Malawi, Tanzania, and Zambia. Draft Final Report June 2004*. 147 pages. <http://siteresources.worldbank.org/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/PostalTelecenters.pdf>, accédé le 27/05/2013
- Banque mondiale. 2009 a. *Central Africa Backbone project (CAB)*. 27 mai, 2013. <http://go.worldbank.org/MPTI3O2IS0>, accédé le 27/05/2013
- Banque mondiale. 2009 b. *\$215 Million Central Africa Backbone Program Will Bring Low Cost, High Speed Internet to the Region*. Press Release No:2010/094.SDN. Geneva, Oct. 6. 27 mai, 2013. <http://go.worldbank.org/D1V9Y4SYS0>, accédé le 27/05/2013
- Banque mondiale. 2011. *Module 7: Broadening Smallholders' Access to Financial Services Through ICT*. in "e-Sourcebook. ICT in agriculture. Connecting Smallholders to Knowledge, Networks, and Institutions.
- Banque mondiale. 2011. *Partnering for Africa's Regional Integration. Progress Report on the Regional Integration Assistance Strategy for Sub-Saharan Africa*. Mar. 21. 60 pages. <http://bit.ly/112muxk>, accédé le 27/05/2013
- Banque mondiale. African Development Bank. 2012. *The Transformational Use of Information and Communication Technologies in Africa. eTransform Africa*. 168 pages. <http://go.worldbank.org/CXS4GFJDE0>, accédé le 27/05/2013
- Banque mondiale. 2013. *Strengthening competitiveness and promoting diversification in Haiti. Integrated framework. Diagnostic Trade Integration Study. DRAFT 1*. 24 mai. 283 pages.

Broadband Commission for Digital Development. 2011. *Broadband: A Platform for Progress – Executive Summary* (ITU/UNESCO, June 2011), p. 8, <http://www.broadbandcommission.org/report2/executive-summary.pdf>, accédé le 27/05/2013

CEEAC. 2013. Réseau Régional d'information commerciale(RERINFOCOM). http://www.ceeac-eccas.org/index.php?option=com_content&view=article&id=98:atelier-de-formation-a-la-gestion-de-linformation-commerciale-pour-le-developpement-du-reseau-regional-dinformation-commerciale-rerinfocom&catid=11:integration-physique-economique&Itemid=180 , accédé le 27/05/2013

CEEAC. 2013. *Politique sous régionale dans les télécommunications/TIC*. Mai 2013. http://www.ceeac-eccas.org/index.php?option=com_content&view=article&id=42&Itemid=80 , accédé le 27/05/2013

Chemonics International. 2012. *USAID Winner. Feasibility study of mobile money for winner-assisted farmers*. Chemonics International. 30 pp.

Christine Zhen-Wei Qiang and Carlo M. Rossotto. 2009. "Chapter 3: Economic Impacts of Broadband", in *Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact* (Washington, D.C., World Bank, 2009), p. 45, <http://go.worldbank.org/NATLOH7HV0> , accédé le 27/05/2013

Clarity Telecom. 2012. *Observatoire des marchés. Etat des lieux du secteur des télécommunications en République du Tchad*. Etude de l'Office Tchadien de Régulation des Télécommunications réalisée par Clarity Telecom. Présentation PowerPoint, 119 pages. <http://www.otrt.td/upld/doc/fr/onrtv-8.pdf> , accédé le 27/05/2013

Connecting West Africa. 2013. Speaker Interview with David Kamara, Director of Transport and telecommunications of ECOWAS Commission. May 24. <http://westafrica.comworldseries.com/speaker-interview-with-david-kamara/>, accédé le 27/05/2013

Conseil National du Patronat Tchadien. 2012. *Livre blanc*. 40 pages. N'Djaména. http://cnpttchad.org/upload/pdf/livre_blanc-CNPT.pdf , accédé le 27/05/2013

Costello, S. 2013. *How Many Apps Are in the iPhone App Store*. About.com Guide. Jan. <http://ipod.about.com/od/iphonesoftwareterms/qt/apps-in-app-store.htm>, accédé le 27/05/2013

Deloitte. 2012. *What is the impact of mobile telephony on economic growth? A report for the GSM Association*. Deloitte, UK. 32 pages. <http://www.gsma.com/newsroom/gsma-and-deloitte-release-comprehensive-research-into-the-impact-of-mobile-telephony-on-economic-growth/>, accédé le 27/05/2013

Demircug-Kunt A. et L. Klapper. 2012. *Measuring financial inclusion. The global Findex database*. World Bank Policy Research Working Paper 6025. Apr. 2012. <http://go.worldbank.org/1F2V9ZK8C0>, accédé le 27/05/2013

Digicel Haïti. 2012. Communication personnelle. Octobre 2012

Endong, H. 2012. *Télécommunications : La fibre optique arrive au Tchad via le Cameroun*. Mar 19, 2012. Journal du Tchad.com <http://www.journaldutchad.com/article.php?aid=2560>, accédé le 27/05/2013

Ericsson. 2013. IPv6. *Meeting the challenge of connecting everyone and everything*. Fév. Ericsson White paper. 284 23-3194 Uen. http://www.ericsson.com/news/130222-ipv6-meeting-the-challenge-of-connecting-everyone-and-everything_244129229_c , accédé le 27/05/2013

FEM. 2013 a. *The Global Information Technology Report 2013. Growth and Jobs in a Hyperconnected World*. WEF, Geneva. 409 pages. <http://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2013> , accédé le 27/05/2013

FEM. 2013 b. *The Africa competitiveness report 2013*. WEF, Geneva, 221 pages. <http://www.weforum.org/reports/africa-competitiveness-report-2013> , accédé le 27/05/2013

Gartner. 2013. *Gartner worldwide IT spending forecast*. Q1 2013. Mar 30. Lu le 30 mai, 2013. <http://www.gartner.com/technology/research/it-spending-forecast/> , accédé le 27/05/2013

Gaul, S. 2011. *Mapping Africa Financial Inclusion - Overview*. Septembre 2011. Microfinance Information Exchange. <http://www.themix.org/publications/mix-microfinance-world/2011/09/mapping-africa-financial-inclusion-overview> , accédé le 27/05/2013

Global Findex. 2013. *How many adults use mobile money in Sub-Saharan Africa?* World Bank Data Viz. Avr. 2013. <http://worldbank.tumblr.com/post/47035303286/how-many-adults-use-mobile-money-in-sub-saharan-africa> , accédé le 27/05/2013

Government of Tanzania, Vice-President's Office. 2011. Speech by His Excellency Dr. Mohammed Gharib Bilal, on the 6th International Conference on ICT.
http://www.vpo.go.tz/announcements/view_news_item.php?id=212&intVariationID=1m, accédé le 24/07/2013

Gouvernement du Tchad. 2013. *Plan National de Développement 2013 – 2015*.

GSMA. 2012 a. *Rapport 2012 de l'Observatoire de la téléphonie mobile en Afrique subsaharienne. Résumé*. 6 pages. GSMA. Londres. <http://www.gsma.com/publicpolicy/public-policy-resources/mobile-observatory-series>, accédé le 27/05/2013

GSMA. 2012 b. *Mobile money for the unbanked. Annual report 2012*. GSMA. 38 pages.
http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/10/2012_MMU_Annual-Report.pdf, accédé le 27/05/2013

Kelly, T. et C.M. Rossotto, éditeurs. 2012. *Broadband strategies handbook*. Banque mondiale, InfoDev.
<http://www.infodev.org/articles/broadband-strategies-handbook>, accédé le 24/07/2013

Kilimo Salama. 2013. *Kilimo Salama. Since we cannot control the weather*. 4 juin.
<http://kilimosalama.wordpress.com/>, accédé le 27/05/2013

King, R. 2011. *Cisco expands telepresence choices for small, medium businesses*. Oct. 16.
<http://www.zdnet.com/blog/btl/cisco-expands-telepresence-choices-for-small-medium-businesses/61845>, accédé le 27/05/2013

Labelle, R. 2011. *Final DRAFT. Full report. Diagnostic Trade Integration Study (DTIS), ICT sector report. ICT and development section, with a focus on developing Information Technology enabled Services (ITeS) in Bhutan*. Nov. 24. 48 pages.

Le Monde. 2013. « *En Afrique, le cybercafé reste le principal accès à Internet pour les femmes* ». Jan. 25.
http://mobile.lemonde.fr/economie/article/2013/01/25/en-afrique-le-cybercafe-reste-le-principal-acces-a-internet-pour-les-femmes_1819950_3234.html, accédé le 27/05/2013

Levin, P. 2013. *Mobile money making its mark with major groups: Millicom, MTN, Vodafone, and Orange*. 3 Jun. GSMA blog: Mobile Money for the Unbanked. <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/mobile-money-making-its-mark-with-major-groups-millicom-mtn-vodafone-and-orange>, accédé le 27/05/2013

Monique Meche, Director, Global Environment Policy and Sustainability, Cisco, *ICT: enabling the sustainable city and community*, (2009) dans
http://siteresources.worldbank.org/EXT/DEVELOPMENT/Resources/5594591264017672742/CISCO_Worldbank.pdf, accédé le 27/05/2013

Meyer, M. et Ben Naïti, Y. 2012. *Tchad: Evaluation et développement de capacités des organisations liées au commerce extérieur. Rapport principal*. 116 pages.

Ministère des Finances et du Budget. 2012. Lettre Informatique du Ministère des Finances et du Budget de la République du Tchad. N 0, septembre 2012. <http://www.pamfip.org/>, accédé le 27/05/2013

Ministère des Postes et des Nouvelles Technologies de la Communication. 2007. *Plan de développement des Technologies de l'Information et de la Communication au Tchad ou PLAN NICI*. Avec l'appui de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA). Mai. 37 pages.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan033697.pdf>, accédé le 27/05/2013

Mwaniki, C. 2013. *M-Pesa restaurants deal deepens turf wars with banks*. Avr. 13.
<http://www.businessdailyafrica.com/MPesa-restaurants-deal-deepens-turf-wars-with-banks/-/539552/1750174/-/alfogmz/-/index.html>, accédé le 27/05/2013

NASSCOM. 2013. *Indian IT-BPO industry*. 31 mai. <http://www.nasscom.in/indian-itbpo-industry>, accédé le 27/05/2013

Nation Online. 2013. *Malawi completes 43 telecentres*. Jun. 1. <http://www.mwnation.com/society/parliament-track/15385-malawi-govt-completes-43-telecentres>, accédé le 03/06/2013

OHADA. 2013. *Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires*.
<http://www.ohada.org/ccja.html>, 27/05/2013

Présidence de la République du Tchad. 2013. *Bientôt une Cité Internationale des Affaires (C.I.A) à N'Djaména*. 31 mai.
http://www.presidentetchad.org/affichage_news.php?id=614&titre=%20Bient%F4t%20une%20Cit%E9%20Internationale

tionale%20des%20Affaires%20(C.I.A)%20%E0%20N%92Djam%E9na , accédé le 27/05/2013

Rao, M. 2011. *Mobile Africa report 2011. Regional hubs of excellence and innovation*. Mar. 2011. Mobile-Monday. 68 pp. http://www.mobilemonday.net/reports/MobileAfrica_2011.pdf , accédé le 27/05/2013

Report Number 64605." 428 pages. Nov. 2011. <http://www.ictinagriculture.org/node/105> , accédé le 27/05/2013

République du Tchad. 2013. *Plan National de Développement 2013-2015*. Avril.

Reuters. 2013. *Irish cellphone entrepreneur banks on a smarter Haiti*. Jan 16, 2013 by David Adams. <http://www.reuters.com/article/2013/01/16/us-haiti-digicel-obrien-idUSBRE90FOAQ20130116> , accédé le 27/05/2013

Rueda-Sabater, E. & Garrity, J. 2011. *The Emerging Internet Economy: Looking a Decade Ahead*. Chapter 1.2 in Global information Technology Report 2010-2011. Transformations 2.0. S. Dutta & I. Mia, Eds. P. 33-45, World Economic Forum, Geneva. 435 pp. <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report/> , accédé le 27/05/2013

Schumann, R et M. Kende. 2013. *Lifting barriers to Internet development in Africa: suggestions for improving connectivity*. May 2013. 67 pages. <http://www.internetsociety.org/doc/lifting-barriers-internet-development-africa-suggestions-improving-connectivity> , accédé le 27/05/2013

Sitic+. (<http://www.sitic-tchad.org/objectifs/index-en.html>)

Song, S. 2012. *African undersea cables*. <http://manypossibilities.net/african-undersea-cables/> nov. 2012. , accédé le 27/05/2013

Tata Communications. 2013. *Public telepresence rooms. Virtual meeting; real communications, on demand*. Jun 5. <http://tatatelepresence.com/locations/> , accédé le 27/05/2013

Telepresence Options. 2013. *Personify Launches Immersive Video Conferencing for Apple's Notebooks and Desktops*. Juin. 5. http://www.telepresenceoptions.com/2013/06/personify_launches_immersive_v/ , accédé le 05/06/2013

twofour54 ibtikar. 2010. *We help you turn your creative ideas into reality*. <http://ibtikar.twofour54.com/en> , accédé le 27/05/2013

UbuntuNet Alliance. 2013. *UbuntuNet Alliance for Research and Education Networking*. <http://www.ubuntunet.net/> , accédé le 27/05/2013

Ubuntunet Alliance. 2010. *Intra-Africa optical fiber network*. 12 juillet 2010. <http://www.ubuntunet.net/fibre-map> , accédé le 27/05/2013

UIT. 2008. *De la visioconférence à la téléprésence*. Nouvelles de l'UIT, No. 1. <http://www.itu.int/itu-news/manager/display.asp?lang=fr&year=2008&issue=01&ipage=telepresence&ext=html> , accédé le 27/05/2013

UIT. 2012 b. *Measuring the information society 2012*. UIT, Genève, 230 pages. <http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/> , accédé le 27/05/2013

UIT. 2013 a. *The world in 2013. ICT facts and figures*. UIT, Genève, 8 pages. <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/facts/default.aspx> , accédé le 27/05/2013

UIT. 2013 b. *Appui à l'harmonisation des politiques en matière de TIC en Afrique Subsaharienne (HIPSSA)*. http://www.itu.int/ITU-D/projects/ITU_EC_ACP/hipssa/index-fr.html , accédé le 27/05/2013

UNCTAD. 2011. *ICT policy review Egypt*. UNCTAD, Geneva. http://unctad.org/en/Docs/dt1stict2011d6_en.pdf , accédé le 27/05/2013

Vassiliev, A. 2009. *Radio and reduction of greenhouse gas (GHG) emissions*. ITU, Radio Communication Bureau. ITU Symposium on ICTs and climate change; Quito, Ecuador, Jul. 8-10, 2009. <http://www.itu.int/ITU-T/worksem/climatechange/200907/programme.html> , accédé le 27/05/2013

Vota, W. 2013. *Surprise! Guess Which Country is 2nd for Mobile Money Globally?* ICTWorks. Inveneo. Apr. 10. http://www.ictworks.org/2013/04/10/guess-which-country-is-2nd-for-mobile-money-in-africa-it-will-surprise-you/?utm_source=ICTworks&utm_medium=email&utm_campaign=41d6ad2f2e-MC-RSS-Email , accédé le 27/05/2013

WACREN. 2013. *Réseau d'Éducation et de Recherche de l'Afrique de l'Ouest et du Centre*. <http://www.wacren.net/fr> , 27/05/2013

Waverman, L., M. Meschi and M. Fuss. 2005. *The Impact of Telecoms on Economic Growth in Developing Countries*. In "Africa: the impact of mobile phones". Moving the debate forward. The Vodafone Policy Paper Series. No. 2, pp. 12–25, March 2005. <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/152872/Vodafone%20Survey.pdf> , accédé le 27/05/2013

West, D. 2013. *Alleviating Poverty: Mobile Communications, Microfinance and Small Business Development Around the World*. Mai 2013. "Issues in Technology Innovation", May 2013. Brookings Institution, Governance Series. 12 pages. <http://www.brookings.edu/research/papers/2013/05/16-poverty-mobile-microfinance-business-west> , accédé le 27/05/2013

Wikipedia. 2013. *Webinaire*. Mise à jour le 3 avril. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Webinaire>, accédé le 27/05/2013

World Farmer's Organisation. 2013. *Climate Smart Crop-Index Insurance*. Jun. 4, <http://wfo-oma.org/climate-change/case-studies/climate-smart-crop-index-insurance.html> , accédé le 27/05/2013

10. Electricité

L'accès à l'électricité: les tendances

10.1 L'énergie est un secteur essentiel pour le commerce et les affaires, sans compter pour tous les services sociaux et publics dont dépend une société moderne. De toutes les formes d'énergie, l'énergie électrique ainsi que l'énergie générée par combustion interne d'énergies fossiles sont les plus utiles pour le développement économique et industriel. Selon l'Agence Internationale de l'Energie (IEA 2012) la demande d'électricité continuera de croître plus rapidement que la demande pour toute autre forme finale d'énergie. En reconnaissance de l'importance de l'énergie pour le développement durable, l'Assemblée générale des Nations Unies a proclamé dans sa résolution 65/151 l'année 2012 « Année internationale de l'énergie durable pour tous » (Nations Unies 2013).

10.2 Chaque pays doit assurer son indépendance énergétique face à plusieurs contraintes : les tensions sur le marché de l'énergie dues surtout au prix des hydrocarbures et à leur fluctuation, les besoins de sécurité énergétique à long terme ainsi que les changements climatiques. La maîtrise de l'énergie demande non seulement l'exploitation des énergies conventionnelles mais aussi doit intégrer deux aspects devenus essentiels dans la conjoncture actuelle, soit l'efficacité énergétique (Segar 2009) et l'énergie renouvelable qui ont un rôle particulièrement important à jouer dans le cas de l'exploitation de l'énergie électrique (République du Mali 2012; IEA 2010).

10.3 Etant donné la très grande dépendance historique du secteur de la production de l'énergie électrique sur les énergies fossiles et surtout sur le pétrole et le charbon, la rationalisation des politiques d'exploitation de l'énergie électrique doit aussi tenir compte du contexte international et en particulier de l'engagement de la communauté internationale dont le Tchad pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Les énergies fossiles dont le pétrole et le charbon sont les plus importantes sources d'émissions de gaz à effet de serre. Ceci demande des efforts conséquents pour passer des énergies fossiles aux énergies renouvelables.

10.4 Dans un contexte où une transition vers des formes d'énergies plus propres, vertes et accessibles prend son essor, le rôle du gaz naturel devient important en tant que source d'énergie de transition entre les énergies fossiles les plus polluantes et responsables de la grande majorité des émissions de sources humaines de gaz à effet de serre et les énergies moins polluantes voire éventuellement les énergies renouvelables. Le gaz naturel a aussi l'avantage d'être moins dispendieux que le pétrole brut. D'ailleurs, la demande de gaz naturel augmente partout, mais surtout dans les pays en voie de développement ainsi que dans les pays émergents alors que la demande pour les autres énergies fossiles diminue (IEA 2012).

10.5 Le développement de nouvelles technologies d'exploitation des gisements pétroliers et surtout des gisements de gaz naturel dans le monde (le forage horizontal, la fracturation hydraulique, etc.) a permis une surproduction de gaz naturel dans plusieurs marchés, par exemple aux États-Unis, où les prix du gaz naturel ont chuté grâce aux gisements importants de gaz de schistes. Le rôle du gaz naturel comme énergie de substitution aux énergies fossiles et surtout au pétrole devient rapidement une réalité étant donné sa grande disponibilité, l'existence de technologies relativement moins polluantes pour l'exploiter et son contenu énergétique élevé. Le Tchad recèle des gisements importants de gaz naturel qui pourraient aider à satisfaire la demande en électricité du marché local voire régional avec la construction de centrales thermiques au gaz naturel.

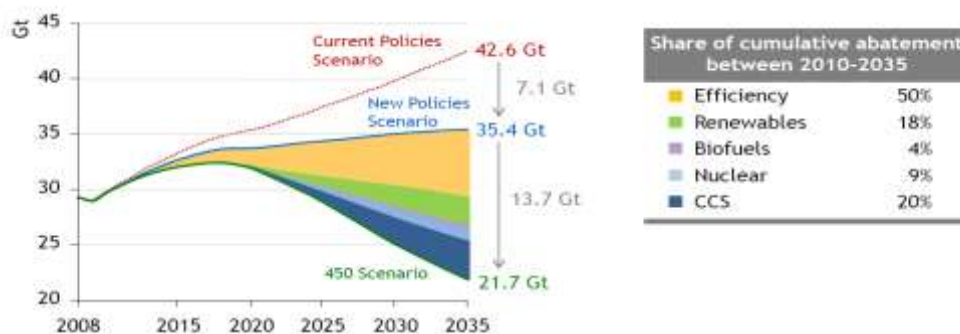
10.6 Mis à part les accords de la CCNUCC, sur le plan mondial cette transformation vers les énergies

et technologies vertes est due à la demande toujours grandissante pour l'énergie. Cette demande continue de se faire sentir en raison de la pression démographique en général, de la consommation accélérée des classes moyennes qui sont en plein essor dans les pays émergents, de la pénurie des ressources naturelles et des matières premières et de l'urgence d'assurer la sécurité énergétique (IEA 2012 ; Ernst & Young 2013). De plus, le prix des énergies renouvelables et des technologies propres connues aussi du nom de « cleantech », abréviation pour « clean technology » (Wikipedia 2013 ; Cleantech Group 2010), continuent de chuter les rendant encore plus intéressantes.

10.7 Dans le cas des énergies renouvelables dont le solaire en particulier, le prix d'installation du panneau solaire en Allemagne est tombé de 7 dollars EU/ watt à 2 dollars EU en raison d'une surproduction des panneaux solaires et de la chute des prix qui a suivi (IEA 2012). Aux Etats-Unis, où les prix sont plus élevés, on estime que, lorsque le prix aura atteint de 1 à 1,5 dollar EU par watt, les subventions énergétiques ne seront plus nécessaires (Clean Edge 2013). Le prix des technologies propres à l'énergie éolienne suit le même parcours. C'est ainsi qu'on peut constater la transformation du marché de l'énergie depuis une dépendance sur les énergies fossiles vers une plus grande exploitation des énergies renouvelables et des technologies propres ces dernières étant aussi connues du nom de « cleantech » (IEA 2012 ; Pew 2013). Cette transition énergétique a été reconnue par les investisseurs privés aux Etats-Unis dès 2002, lesquels se sont mobilisés pour créer un marché des technologies propres y compris pour les énergies renouvelables (Cleantech Group 2013) dont la valeur est estimée à plus de 5 trillions de dollars EU (Oilprice.com 2012). Selon certains, cette opportunité serait une des plus importantes de l'histoire de l'humanité (Nath 2010).

10.8 Les énergies renouvelables produisent de l'énergie électrique. Ces énergies renouvelables incluent l'énergie solaire, l'énergie éolienne, l'énergie hydroélectrique, l'énergie géothermique, l'énergie marémotrice, l'énergie des vagues, les biocarburants à base de matériaux organiques non fossiles (« biofuels »), etc. (Wikipedia 2013). L'efficacité énergétique cherche à réduire l'utilisation de l'énergie en exploitant des mesures de conservation et / ou des technologies qui rendent plus efficaces l'exploitation de l'énergie en général et de l'énergie électrique en particulier. On peut donc parler de politiques et de technologies aptes à aider l'exploitation rationnelle de l'énergie électrique dont plusieurs pourraient s'appliquer au Tchad. Le potentiel des mesures et technologies d'efficacité énergétique est considérable. Selon les prévisions et modèles de la demande pour l'énergie sur le plan mondial développés par l'IEA, l'efficacité énergétique aurait un important rôle à jouer dans la réduction des émissions des gaz à effet de serre et dans la réduction de l'exploitation de l'énergie (IEA 2010; Segar 2009).

Graphique 10.1 – Le rôle de l’efficacité énergétique dans la réduction des gaz à effet de serre dans les prévisions selon les modèles et prévisions de l’IEA



In moving from the New Policies Scenario to the 450 Scenario, more expensive abatement options such as CCS play a growing role

Source : IEA 2010.

10.9 Parmi ces dernières, il est à noter les technologies intelligentes telles que les moteurs intelligents (un moteur à vitesse variable contrôlé par une puce électronique branchée en réseau à un logiciel de gestion qui agit en temps réel), l’éclairage efficace et conservateur d’énergie contrôlé par des puces en relais avec des logiciels de gestion, etc., les logiciels et réseaux de gestion des immeubles qui contrôlent la consommation électrique des systèmes de chauffage et de climatisation (HVAC) ainsi que l’éclairage, les systèmes de sécurité (accès à l’immeuble, ouverture et fermeture des portes, etc.), les compteurs intelligents, les réseaux électriques intelligents (« smart grid »), le design intelligent, etc. Les énergies renouvelables ainsi que les mesures d’efficacité énergétique vont de pair pour rationaliser l’utilisation de l’énergie en général et la réduction voire l’éventuelle élimination des énergies fossiles sources de gaz à effet de serre en particulier.

10.10 Leur utilisation dans les pays en voie de développement est limitée pour le moment, mais leur potentiel est reconnu. Ce qui manque, ce sont les mesures incitatives pour leur exploitation ainsi que l’appui de la communauté internationale, appui qui ne tardera pas à venir pour les pays qui en font la demande (voir paragraphe suivant). Bien que les énergies renouvelables aient une importance certaine, les énergies fossiles demeurent très importantes et continueront de l’être dans les décennies à venir. Pour le Tchad, les gisements pétroliers sont une valeur sûre tant sur le plan local que pour les marchés d’exportation.

10.11 Les accords conclus ainsi que les appuis reçus dans le cadre de la CCNUCC stipulent des appuis financiers conséquents pour les pays qui en font la demande et qui se préparent en conséquence pour intégrer les énergies renouvelables ainsi que des mesures d’efficacité énergétique, dont le « cleantech », dans leurs politiques et plans d’exploitation d’énergie en général et d’exploitation et d’utilisation de l’énergie électrique en particulier (UNFCCC 2013). De plus, les investissements pour expérimenter et implanter des projets d’énergies renouvelables dans les pays en voie de développement émergent (IEA 2013 ; Pew 2013 ; Ernst & Young 2013a). Le marché des technologies propres (« cleantech » en anglais), qui sont en grande partie axées sur l’efficacité énergétique et les énergies renouvelables et donc qui se concentrent sur la production d’énergie électrique, est en pleine évolution (Clean Edge 2013 ; Ernst & Young 2013a).

10.12 C’est dans les pays du Sud où ces technologies continuent d’évoluer, alors que dans les pays développés, les investissements périclitent quoique sur un plan mondial, le rendement énergétique de ces mêmes projets continue d’augmenter (Pernick 2013). Ceci est dû en partie à l’effondrement du marché des panneaux solaires en 2012, suite à la dégringolade du prix de ces derniers en raison d’une

surproduction par les firmes chinoises qui dominent ce marché et aussi en raison de l'incertitude voire l'instabilité des politiques dans plusieurs des grands marchés pour les énergies renouvelables, tels que l'Espagne et l'Italie (Clean Edge 2013 ; Frankfurt School-UNEP Centre/BNEF 2013). La valeur estimée actuelle des investissements est de 244 milliards de dollars EU en 2012, dont 132 milliards de dollars EU dans les pays développés et 112 milliards de dollars EU dans les pays émergents et pays en voie de développement.

10.13 Dans les pays avancés, les investissements ont chuté de 29% par rapport aux années précédentes alors que dans les pays en voie de développement, on observe une augmentation de 19% de ces investissements. Il faut mentionner les pays tels que l'Afrique du Sud, le Mexique, le Maroc, le Ghana, le Chili et le Kenya, où les investissements dans les énergies renouvelables sont de plus en plus importants. Le cas du Maroc en est un exemple (Ernst & Young 2013b). Au Ghana, on propose la construction de la plus grande centrale à l'énergie solaire photovoltaïque en Afrique d'une valeur de 400 millions de dollars EU (Ghana News 2012). En 2013, on note une nette amélioration (Ernst & Young 2013a) dans le marché des énergies renouvelables.

Encadré 10.1 – Investissements dans les énergies renouvelables au Maroc

L'énergie solaire

Au Maroc, un pays qui n'a pas de réserves d'énergies fossiles, le gouvernement a annoncé l'objectif de générer 42 % de l'énergie électrique du pays à partir d'énergies renouvelables avant 2020, soit 2 GW d'électricité. Quoiqu'il n'existe que très peu de projets d'énergies renouvelables à ce jour, le Maroc a mis en place un programme agressif qui porte ses fruits et qui compte déjà plusieurs projets actifs. Le projet phare est la centrale solaire à concentration (CSC) de 160 MW de Ouarzazate, qui sera la plus grande centrale de ce type au monde et qui a su attirer la participation de la firme ACWA Power International d'Arabie Saoudite. ACWA investit aussi dans la même technologie pour un projet de centrale solaire à concentration en Afrique du Sud (Southern Africa Solar Thermal and Electricity Association 2012). Au Maroc, ACWA a signé une entente avec le gouvernement d'une valeur d'1 milliard de dollars EU pour approvisionner le pays en énergie électrique. Il est proposé de continuer de développer le site pour arriver à une capacité de 500 MW avant la fin 2015. Le gouvernement a l'intention de soumettre un autre projet d'énergie solaire aux appels d'offres, projet situé près de la ville de Oujda et d'une capacité de 400 à 500 MW. Déjà, la Banque africaine de développement appuie ces projets, avec un prêt de 800 millions de dollars EU, et affiche son intention de continuer à appuyer ce type de projets ailleurs en Afrique.

L'énergie éolienne

L'Office National de l'Electricité et de l'Eau potable (ONEE) du Maroc a lancé un appel d'offres pour un champ éolien de 850 MW, dans le cadre de la deuxième phase du programme d'énergie éolienne du pays, qui inclut l'équipement pour une ferme d'éoliennes de 200 MW à Koudia al Baida. La firme choisie devra assumer le projet en partenariat public privé (PPP).

Interconnexion du Maroc avec l'Europe

Le Maroc est aussi le seul pays africain en relais direct avec l'Europe via le détroit de Gibraltar selon une connexion de capacité de 1,4 GW avec l'Espagne. Le Maroc désire devenir éventuellement un exportateur d'énergie électrique vers l'Europe.

Source : Ernst & Young 2013b.

Actions proposées

10.14 Afin de bien suivre le cours des opportunités sur le plan international et dans le marché des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, il est proposé la création d'un observatoire des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique auprès de l'ADER ou au sein du MPE.

10.15 Il est aussi proposé le renforcement des capacités de recherche et de développement sur les questions relatives à la production, la transmission et la distribution de l'énergie électrique, ainsi que sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique et les technologies propres, à savoir, le « cleantech », dans les institutions de recherche et d'enseignement supérieur au Tchad, soit à l'Université de

Ndjaména, l'Institut Universitaire des Sciences et Techniques d'Abéché (IUSTA), l'Institut du Pétrole, au Centre National d'Appui à la Recherche (CNAR) et ailleurs au Tchad. En ce même sens, il est proposé de renforcer les capacités d'enseignement sur ces sujets dans et par ces mêmes institutions et en réseau avec d'autres institutions d'enseignement supérieur dans la région et au-delà.

Arrangements institutionnels

10.16 Le Ministère du Pétrole et de l'Energie (MPE) est responsable du développement des stratégies et des politiques d'exploitation de l'énergie électrique au Tchad. La Société Nationale d'Electricité (SNE) a la responsabilité d'assurer l'approvisionnement du pays en énergie électrique, et est responsable de plusieurs centrales thermiques au gasoil ainsi que du réseau de transmission et de distribution nationale sur la plus grande partie du territoire national. La Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT) est une société anonyme responsable de la valorisation et de la gestion efficace du patrimoine pétrolier tchadien, dont le gaz naturel. L'Agence de Développement des Energies Renouvelables (ADER) est en voie de création (MPE 2013). Le conseil des ministres aurait adopté les textes de création d'une agence nationale de développement des énergies renouvelables au Tchad au début 2013 (Projet de Développement des Energies Renouvelables au Tchad 2013).

10.17 L'Autorité de Régulation du Secteur de l'Énergie Electrique ou « Organe de régulation » est placée sous la responsabilité du MPE et est assistée d'une « Cellule Technique de l'énergie électrique » composée d'experts pluridisciplinaires. Le régulateur est composé de 7 membres dont un représentant du secteur privé et un représentant des associations de consommateurs.

Actions proposées

10.18 Lors de visites au MPE, il a été constaté le peu d'accès aux TIC en général et à l'Internet en particulier, outils essentiels pour aider le travail du ministère en général et surtout pour l'aider à suivre l'évolution des politiques, technologies, marchés, tendances et réalisations dans le domaine de l'énergie et des sujets connexes. C'est aussi un outil essentiel pour encourager la collaboration interministérielle et entre les institutions du secteur et aussi avec les acteurs du développement et surtout avec les opérateurs privés du secteur de l'énergie.

10.19 En ce sens, il est proposé la modernisation ainsi que la réingénierie des processus de travail du MPE et de ses structures dépendantes ainsi que de la SNE afin de pouvoir profiter pleinement des TIC et de l'informatisation, afin que le ministère soit encore plus efficace et à jour. A cette fin, il est proposé que le MPE, la SNE, la SHT et éventuellement l'ADER s'engagent et participent au processus de modernisation et à la stratégie egouv du Gouvernement du Tchad. Il est proposé l'implantation d'une cellule TIC au MPE et à la SNE et que tous les départements du MPE, de la SNE et éventuellement de l'ADER et de l'Institut du Pétrole et de la SHT soient connectés à la fibre optique et à l'Internet afin d'aider le ministère ainsi que les autres structures à s'informer sur les tendances et perspectives du secteur au Tchad et ailleurs. La connexion encouragera les échanges et la collaboration ainsi que la concertation entre ces institutions du domaine de l'énergie. Pour le personnel de soutien, il est proposé une formation en informatique en conformité avec le « Passeport international de compétence informatique » - ou ICDL.

10.20 Afin de faciliter cette tâche et d'encourager la participation des employés de ces institutions, un programme de sensibilisation et une stratégie et un plan de gestion des changements sont proposés. Des mesures pour recueillir les commentaires du public sont encouragées afin de bien suivre l'évolution de la demande et des attentes des consommateurs. L'exploitation des médias sociaux - aussi accessibles via les téléphones mobiles - par les institutions telles le SNE ainsi que les autres opérateurs du secteur pourrait aider à recueillir les commentaires des consommateurs et à faire valoir le travail du ministère et

les politiques en vigueur dans le pays.

10.21 En conformité avec les recommandations du rapport Fichtner, et suite à l'observation faite dans ce même rapport au sujet de la « non application du plan directeur précédent », il est aussi proposé de renforcer les capacités ainsi que les ressources humaines du MPE, de l'Organe de régulation, de la SHT, de la SNE et de l'ADER pour aider ces institutions à mieux remplir leur rôle, et en particulier, à mieux comprendre les technologies, méthodes de gestion, meilleures pratiques et tendances dans le domaine de l'exploitation de l'énergie électrique, des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et du « cleantech » en rapport avec les priorités de développement du Tchad. En particulier, à saisir les observations faites et à mettre en œuvre dans les délais les plus brefs, les recommandations proposées dans le schéma directeur de l'énergie au Tchad, sinon, il faudra attendre l'intervention d'une autre firme internationale.

10.22 La mise en place d'une cellule de suivi du marché et des technologies de l'énergie, les énergies renouvelables, efficacité énergétique, etc. à l'ADER serait un élément de cet effort de renforcement, mais il est essentiel que le ministère ainsi que les autres institutions publiques du secteur se dotent des ressources humaines requises pour mieux leur permettre de développer et de mettre en place des politiques, des stratégies et des plans d'actions conformes aux réalités tchadiennes ainsi que régionales et internationales au profit du MPE et des consommateurs tchadiens. Pour favoriser le renforcement des capacités du secteur énergie en général et surtout des institutions et du personnel des institutions qui œuvrent dans le domaine de l'énergie électrique et des secteurs qui s'y rattachent, il est important de développer les capacités et l'expertise tchadienne au sein des institutions d'enseignement supérieur du pays tout en mettant en place, tel que le recommande le rapport Fichtner, des formations et autres mesures ponctuelles pour former le personnel et/ou l'aider à se mettre à niveau le plus rapidement possible. Parmi les recommandations faites, il est à noter les suivantes :

10.23 Il est proposé une campagne de sensibilisation des fonctionnaires du MPE et de la SNE aux objectifs de la modernisation qui se fera en consultation avec les fonctionnaires ainsi que la mise en place d'une stratégie et d'un plan pour la modernisation du MPE et de la SNE et des structures dépendantes. La préparation ainsi que la mise en place d'une stratégie et d'un plan de gestion des changements au MPE, à la SNE, etc. La mise en place d'un Observatoire de l'efficacité énergétique au sein du MPE et de ses structures dépendantes (ADER). Le renforcement des capacités de recherche et de développement sur les questions relatives à la production, la transmission ainsi que la distribution de l'énergie électrique, ainsi que sur les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans les institutions de recherche et d'enseignement supérieur.

10.24 Il est aussi recommandé que le MPE participe au processus de modernisation et à la stratégie egouv du Gouvernement du Tchad et une cellule TIC est implantée au MPE et reliée à la cellule TIC centrale du Gouvernement du Tchad. Il en va de même pour la SNE avec l'implantation d'une cellule TIC ou la mise en relais de la cellule TIC existante avec les autres structures du secteur. Tous les départements du MPE devraient être connectés à la fibre optique et à l'Internet en conformité avec la stratégie egouv. La SNE devrait être reliée à la fibre optique, et l'installation d'un réseau LAN doit se faire au MPE et dans tous les départements et agences dépendantes du MPE. Tout le personnel des institutions du secteur, y inclus le personnel de soutien, est formé à l'exploitation du matériel informatique niveau ICDL/ECDL. En plus de l'ADER, il est aussi recommandé la mise en place d'une cellule de suivi du marché et des technologies de l'énergie, les énergies renouvelables, efficacité énergétique, etc. au MPE et à la SNE.

10.25 Il est recommandé de renforcer les institutions d'enseignement supérieur du Tchad, dont l'Université de N'Djamena, l'Institut Universitaire des Sciences et Techniques d'Abéché, les autres

institutions d'éducation supérieure, l'Institut du Pétrole, le Centre National d'Appui à la Recherche, etc. en les aidant à développer leurs capacités d'enseignement et de recherche / développement dans le domaine de l'énergie électrique, des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique. Cette politique assurera l'avenir des compétences tchadiennes dans ce domaine et renforcera les capacités du secteur de l'énergie en général et l'exploitation de l'énergie électrique en particulier au profit du développement national du Tchad.

Les textes juridiques

10.26 Un nouveau Code de l'Électricité est en cours d'élaboration, avec la création de l'Organe de Régulation du Secteur de l'Énergie Électrique (MPE 2013). Le Schéma directeur de l'énergie a été adopté et la promotion des énergies renouvelables est envisagée grâce à l'adoption de mesures pour la facilitation des procédures d'importation, la défiscalisation ou l'allègement de la fiscalité et l'apport des fonds nécessaires au développement de ces énergies (MPE 2013).

10.27 La législation actuelle en date de 1999, soit le loi N° 014/PR/99, prévoit la concession et en règle générale la délégation de services reliés à la production, au transport et à la distribution de l'énergie électrique à toute personnes morales de droit public ou de droit privé tchadien ce qui encourage l'ouverture du marché, les investissements privés et la vente de services par les opérateurs privés. De plus, la loi prévoit que toute personne peut produire de l'énergie électrique et la commercialiser de gré à gré sans autre démarche administrative qu'une simple déclaration. Le tarif pour l'électricité proposé par chacun des opérateurs est soumis à l'approbation du régulateur.

10.28 La législation prévoit un fonds de développement de l'énergie électrique pour le développement du secteur dans les zones rurales ainsi que le développement des capacités en ressources humaines du secteur public de l'électricité. Cette législation établit les bases sur lesquelles un marché de l'énergie électrique - qui inclut le marché des énergies renouvelables ainsi que le marché de l'efficacité énergétique et des technologies du type « cleantech » - ouvert et concurrentiel pourrait s'installer au Tchad. Une ouverture du marché de l'énergie dans son sens le plus large encouragerait les investisseurs. La possibilité d'obtenir des concessions pour les services de production et de distribution de l'énergie électrique pourrait attirer les projets de type partenariat public privé (PPP) qui sont adaptés aux projets d'infrastructure en général.

Actions proposées

10.29 La révision des textes juridiques régissant l'exploitation de l'énergie électrique qui est déjà en cours doit continuer de promouvoir le rôle des opérateurs privés dans la production et le transport de l'énergie électrique et s'inspirer des tendances internationales qui encouragent l'ouverture du marché de l'énergie électrique ainsi que des marchés et services connexes tels les services reliés à la promotion et au développement des services énergétiques, des énergies renouvelables et des services reliés à l'efficacité énergétique et du rôle des sociétés de services énergétiques (SSE en français ou ESCo – Energy Service Companies en anglais) dans ces marchés (Wikipedia 2013 ; ClubS2E 2007 ; European Energy Service Initiative 2009 ; Econoler 2010). La révision doit se faire dans le contexte de l'intégration régionale des infrastructures de l'énergie électrique et appuyer les efforts du Pool Énergétique de l'Afrique centrale.

10.30 Les textes doivent tenir en compte de l'importance de l'efficacité énergétique et encourager non seulement le développement de ce secteur, mais aussi l'ouverture du marché de l'efficacité énergétique et des technologies propres (« cleantech »). A cette fin, les politiques et les textes doivent faire état de mesures incitatives pour aider à développer ce marché, à définir et structurer la demande pour ces services et à mobiliser les financements pour dynamiser le marché et attirer les investisseurs.

Priorités de développement du secteur

10.31 Selon le PND, les objectifs de développement du secteur sont les suivants :

- Faciliter l'accès à l'électricité à la majeure partie de la population;
- Faciliter l'accès au gaz butane et à ses équipements dans tous les ménages afin de suppléer le bois et ses dérivés ;
- Promouvoir les énergies renouvelables (solaires et éoliennes) en proposant des facilités de toutes sortes et en facilitant l'accès de ces énergies à tous les ménages ;
- Libéraliser le secteur de l'énergie.

10.32 La stratégie est la suivante : la facilitation de l'accès à l'électricité d'une majeure partie de la population et le développement du cadre institutionnel des énergies renouvelables. Les résultats attendus sont les suivants :

- La Gestion plus professionnelle et performante de la SNE, améliorant les résultats d'exploitation ;
- L'énergie est disponible sur toute l'étendue du territoire ;
- Les populations ont accès à des services énergétiques de qualité et à moindre coût.

10.33 Pour les projets de la facilitation de l'accès à l'électricité, on note les programmes et projets suivants :

Programmes en cours:

- Projet de Réseau de Transmission Électrique haute tension 66 kV Djermaya- Centrale de N'Djamena et construction de la boucle 90 kV de N'Djamena et de distribution des Réseaux

Nouveaux projets

- Projet d'Électrification rurale à base de mini centrale solaire pour cinq villages ;
- Projet Électrification de 33 villes/villages à base d'énergie solaire ;
- Projet de Réhabilitation et maintenance de la Centrale Électrique de N'Djamena ;
- Projet Réhabilitation et Extension du réseau N'Djamena ;
- Projet électrification de la ville de Bongor à partir de Yagoua (Caméroun), et de la ville de Léré à partir de Fianga (Tchad) ;
- Projet "Plan Stratégique d'Amélioration de la Gestion et de la Gouvernance de l'Énergie" ;
- Projet pour l'acquisition des produits chimiques et matériels de labo ;
- Projet Électrification de cinq villages sur la base d'un mini central solaire ;
- Projet éclairage public solaire d'Amdjarass.

10.34 Le schéma directeur préparé par la firme Fichtner en 2012 fait état de la situation actuelle quant à la production et l'exploitation de l'énergie électrique au Tchad et fait des recommandations avec estimation des coûts pour le développement du secteur qui sont en conformité avec les priorités retenues pour le secteur dans le PND. Le Schéma directeur Fichtner recommande la création d'une cellule au sein du MPE qui servira de maître d'œuvre pour l'exécution du schéma directeur, ce qui va dans la même direction des recommandations qui ont été faites pour renforcer les capacités des institutions du secteur et pour en assurer la modernisation et l'informatisation. Un cadre d'organisation du schéma directeur en assurera sa mise en œuvre et son efficacité tout en faisant le relais avec les partenaires ainsi qu'avec les communautés concernées. Par contre, le schéma directeur ne se prononce pas sur l'exploitation du gaz naturel pour la production de l'électricité et ne fait aucune mention du potentiel de l'efficacité énergétique dans la gestion de l'exploitation de l'énergie électrique.

10.35 Le potentiel du gaz naturel pour l'alimentation des centrales thermiques pour la production d'énergie électrique ne figure pas dans le rapport Fichtner, qui part de l'hypothèse que les gisements en

gaz naturel ne sont pas suffisants pour mériter une exploitation commerciale. Cette situation semble avoir changé avec la découverte de champs de gaz naturel exploitables (voir 17.26). Un projet d'étude de la viabilité de l'exploitation du gaz naturel est en cours. Le gaz naturel est un produit de l'exploitation pétrolière qui est torché actuellement, et si l'exploitation du gaz naturel s'avère faisable, cela contribuera à réduire les coûts de l'énergie électrique tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre associées au torchage.

10.36 Le rapport Fichtner reconnaît l'importance des énergies renouvelables dont l'énergie solaire en tant que source d'énergie électrique à N'Djamena et dans les localités. L'avantage de l'exploitation de l'énergie solaire photovoltaïque vient du fait que le soleil est disponible partout sur le territoire national et que la production d'énergie électrique par le solaire peut être dimensionnée pour être conforme à la demande. La chute des prix pour les panneaux solaires ainsi que pour les éoliennes est un atout pour le Tchad d'autant plus que cette chute des prix n'a pas été reflétée dans le rapport Fichtner.

Actions proposées

10.37 Ni le PND ni la stratégie ne font mention de l'importance de l'efficacité énergétique. Le rapport Fichtner, soit le « Schéma directeur du secteur de l'énergie au Tchad » n'en fait nullement mention. Il est proposé que la composante d'efficacité énergétique soit intégrée à la stratégie d'exploitation de l'énergie du MPE et en particulier à la stratégie d'exploitation de l'énergie électrique. Plus particulièrement, il est proposé de développer une stratégie d'efficacité énergétique qui déterminera les secteurs prioritaires ainsi que les technologies porteuses et prioritaires, les mesures à prendre pour attirer les investissements du secteur « cleantech », les mesures à prendre pour attirer l'assistance technique dans le cadre de la CCNUCC et qui examinera le rôle des sociétés de services énergétiques (SSE) dans la réalisation de cette stratégie en appui à la stratégie et au plan directeur de l'énergie au Tchad.

10.38 Une stratégie pour le développement de l'efficacité énergétique au Tchad devra faire état des facteurs et questions qui suivent :

- Une évaluation du potentiel au Tchad de mesures qui assurent l'exploitation efficace de l'énergie électrique : secteurs, technologies et interventions possibles ;
 - Développera un registre des technologies les plus appropriées au contexte tchadien ;
 - Examinera l'expérience régionale et internationale et les meilleures pratiques et leur application au Tchad.
- Développera des normes d'efficacité énergétique en conformité avec les tendances et les pratiques régionales et internationales ;
- Etudiera l'efficacité énergétique dans le milieu bâti (immeubles intelligents, immeubles à empreinte carbone zéro, bâtiments à basse consommation et à énergie positive), dans les transports et la logistique, l'industrie (moteurs intelligents, processus de travail et de fabrication industrielles intelligents, etc.), l'architecture et la construction, etc. ;
- Etudiera l'efficacité énergétique dans la transmission et la distribution de l'électricité et son exploitation par les consommateurs :
 - Etudiera le potentiel des compteurs intelligents, réseaux intelligents (« smart grid »), etc.

La production d'énergie électrique

10.39 Environ 20 % de la population mondiale soit plus de 1,3 milliard de personnes n'ont pas accès à l'électricité et doivent exploiter les ressources énergétiques traditionnelles, à savoir, surtout des combustibles ligneux (IEA 2013). Au Tchad, plus de 95% de la consommation nationale d'énergie dépend

de combustibles ligneux (Fichtner 2012). Ces combustibles sont exploités pour la cuisson et l'éclairage par les foyers. Aucune exploitation ne se fait à l'échelle industrielle. Le Tchad est donc un des pays où l'accès à l'électricité est très limité. D'ailleurs, toujours selon Fichtner, la consommation totale de l'énergie électrique ne représente que 0,5 % du bilan énergétique national.

10.40 Une des raisons de cette situation est le faible niveau d'électrification sur le territoire national, étant donné les coûts très élevés des infrastructures de production et de transport de l'électricité et du pouvoir d'achat très limité du tchadien moyen. Cette situation est liée au faible niveau de développement national. Selon le Forum économique mondial, en 2010, le Tchad se classait au dernier rang des économies les moins compétitives, en partie à cause des coûts d'énergie très élevés (Gouvernement du Tchad 2013). En effet, la production de l'énergie électrique dépendait en grande partie de la production électrique de centrales thermiques alimentées au gasoil. Or, le gasoil est un des carburants les plus chers du fait que ce combustible doit être importé des pays voisins et en particulier du Nigéria même si le Tchad exploite des gisements de pétrole et de gaz naturel très importants. De plus, le réseau de transmission et de distribution électrique est très restreint.

10.41 Jusqu'à tout récemment, l'énergie électrique produite au Tchad provenait d'hydrocarbures importés de l'extérieur. Depuis peu, la raffinerie de Djermaya d'une capacité de 20.000 barils de pétrole brut par jour produit du gasoil et d'autres produits de la raffinerie du pétrole qui en 2012 ont en grande majorité (98%) été consommés localement. Les ventes de gasoil produit par la raffinerie de Djermaya ont atteint environ 300 millions de litres en 2012 et contribuent à l'indépendance énergétique du pays (voir 17.41). Une partie de la production de gasoil de la raffinerie est destinée à alimenter une centrale électrique de 20 MW située près de la raffinerie à Djermaya. Cette centrale thermique au gasoil dépend en partie ou complètement du gasoil produit par la raffinerie. L'énergie électrique produite par la raffinerie de Djermaya est transportée via une ligne haute tension de 40 km jusqu'à la nouvelle centrale de la SNE construite à N'Djamena. L'apport de la raffinerie de Djermaya devrait contribuer à réduire le prix de la production de l'énergie électrique.

10.42 Des réserves de gaz d'exploitation commerciale ont été découvertes, et si ces gisements s'avèrent exploitables, ils contribueront de façon significative à l'indépendance énergétique du pays. Déjà, le Gouvernement du Tchad a lancé la construction d'une centrale thermique au gaz naturel d'une capacité de 100 MW à Sédegui et une ligne haute tension de 60 kV est prévue pour transporter cette énergie jusqu'à N'Djamena (Tchadpages 2013). Une centrale photovoltaïque de 100 MW est en construction en périphérie de N'Djamena.

10.43 De plus, le Gouvernement du Tchad étudie la possibilité de diversifier la production d'énergie électrique en développant des énergies renouvelables et en étudiant les possibilités d'exploiter des technologies de cogénération électrique à base de biomasse, et plus particulièrement de bagasse ainsi que de l'incinération des déchets.

Actions proposées

10.44 Continuer de prospecter les gisements de gaz naturel et d'exploiter le pétrole brut tchadien pour la production de gasoil en vue d'alimenter les centrales thermiques au Tchad et ailleurs. Continuer de rechercher des partenaires privés pour le financement des projets de création de centrales au gaz naturel, au gasoil, à base d'énergies renouvelables, etc. en PPP.

10.45 Les technologies de cogénération électrique pourraient attirer des investissements étrangers, non seulement en tant que projets strictement à caractère commerciaux, mais aussi en tant que projets de démonstration ou projets pilotes qui pourraient être financés par les partenaires internationaux dans le contexte du financement de projets de lutte contre les changements climatiques dans le cadre de la

CCNUCC et du « Green Climate Fund », etc. Ces possibilités doivent être explorées non seulement pour financer ces activités mais aussi pour afficher l'intérêt ainsi que la volonté du Tchad de participer à la lutte contre les changements climatiques en exploitant des technologies vertes soit les technologies « cleantech.»

Accès à l'électricité : l'électrification sur le plan national

10.46 Selon le Plan National de Développement ainsi que la SNE, le réseau de transmission électrique est très restreint. Les grandes villes et les chefs-lieux tchadiens ne sont pas liés entre eux par un système de transmission électrique. Le réseau de distribution électrique le plus développé se trouve à N'Djamena. Plusieurs chefs-lieux ont des réseaux de construction récents mais de distribution très restreinte, qui semblent bien fonctionner pour le moment. Le rapport Fichtner fait état de réseaux d'électrification gérés par la SNE dans 6 villes principales ainsi qu'à N'Djamena alors que dans d'autres villes, les réseaux sont gérés soit par une entreprise privée ou par la commune.

10.47 Pour ce qui est des projets d'électrification sur le plan national, il faut reconnaître que les coûts de l'interconnexion électrique entre les villes sont si élevés, compte tenu de l'étendue du territoire national, qu'il faut commencer par électrifier les centres de population en premier lieu. La stratégie gouvernementale préconisant premièrement le développement des réseaux électriques dans les villes ou les villages avant de penser à la construction des connexions électriques entre les villes et entre les villes et villages est totalement justifiée (Fichtner 2012). D'ailleurs, elle s'insère dans une tendance globale de décentralisation de la production de l'énergie électrique vers les populations et à partir de micro centrales de production d'électricité.

10.48 La SNE est responsable de la fourniture de l'électricité mais souffre d'un réseau de distribution électrique vétuste concentré largement à N'Djamena. Le réseau de distribution électrique de N'Djamena ne couvre que le tiers de la superficie actuelle de la ville, bien qu'il soit en voie de réfection et agrandissement. Par ailleurs, pour soutenir le développement social et les opérateurs économiques, l'Etat tchadien a décidé de réduire le coût du KWH à 125 FCFA. De plus, selon le PND, la SNE souffre d'un déséquilibre financier et de la contre-performance commerciale « compte tenu du faible taux de facturation et de recouvrement et au manque à gagner occasionné par les branchements frauduleux.»

10.49 Pour la SNE et les consommateurs tchadiens, le problème de l'accès à l'énergie électrique est lié à la faible capacité de transmission et de distribution du réseau électrique de N'Djamena. Il en va de même dans les autres villes du Tchad. A cette fin, le PND prévoit un projet de réhabilitation et maintenance de la centrale électrique de N'Djamena qui est en cours ainsi qu'un projet de réhabilitation et d'extension du réseau de N'Djamena. Le PND propose aussi un « Plan Stratégique d'Amélioration de la Gestion et de la Gouvernance de l'Énergie.» Le plan d'électrification proposée par la firme Fichtner permettrait une électrification de plusieurs centres urbains sur tout le territoire national.

10.50 Le réseau de N'Djamena a un grand besoin de modernisation, et de réhabilitation et ces installations ne sont pas conformes au standard international. Pour solutionner le problème d'alimentation de la capitale avec l'énergie électrique, dans une première étape, une nouvelle boucle de haute tension est en construction, financée par l'Etat tchadien.

10.51 Sur le plan national, le rapport préparé par le groupe d'ingénieurs conseils allemands Fichtner fait état de la situation actuelle (voir encadré 10.2). Le Tchad accuse un retard considérable dans le développement de ses capacités de production d'énergie électrique.

Encadré 10.2 – Situation actuelle du secteur électricité (Fichtner 2012)

Le sous-secteur de l'électricité n'a pas connu de développement majeur depuis l'indépendance du pays. Les centrales existantes sont d'origine thermique (gasoil). Il n'y a pas de réseaux électriques interconnectés, seules cinq (5) agglomérations (N'Djamena, Abéché, Bongor, Moundou et Sarh) disposent de capacités de production indépendantes et de réseaux de distribution électrique. La puissance totale installée est de 30 MW et la puissance disponible de douze (12) MW environ sur l'étendue du territoire. A cela, il faut ajouter les 120 MW indépendants produits à Komé par le Consortium pétrolier pour les besoins des opérations pétrolières des trois champs. Aujourd'hui à N'Djamena, dont la population est d'environ un million d'habitants, la puissance disponible oscille entre 7 à 9 MW. Le taux d'accès à l'électricité est donc de 2% pour l'ensemble du pays et 12% pour la ville de N'Djamena, capitale du Tchad.

Les pertes techniques et commerciales de la production de l'électricité sont respectivement de 7% et de 25%. Le taux de vétusté des groupes est de 98% en moyenne car tous les groupes ont travaillé au-delà des heures prévues ou parfois n'ont pas été régulièrement entretenus. Le réseau électrique est très vétuste et occupe 0,03% du territoire national. Les conditions du travail sont médiocres car les bâtiments abritant les groupes sont mal aérés.

Le prix du kilowatt-heure (kwh) incluant toutes les taxes est de 220 FCFA pour la basse tension (BT) et de 115 FCFA pour la moyenne tension (MT). La STEE (maintenant la SNE) vend les KWh qu'elle produit mais n'encaisse pas tout le produit de cette vente, alors qu'elle doit acheter des combustibles à prix élevé, ce qui contribue au fait qu'elle est en situation de quasi-cessation de paiement. Le coût du carburant représente 85% du chiffre d'affaires de la STEE, et la société a accumulé une dette de deux (2) milliards de FCFA en 2002 vis-à-vis des fournisseurs et le déficit sera de 6 milliards de FCFA en 2003. La plus grosse clientèle est constituée par les différentes institutions de l'Etat (40% de la production vendue).

Les coupures d'alimentation durent des journées entières. Les délestages tournants font partie de la stratégie de gestion de la STEE. Dans la capitale, les équipements (groupes diesel) sont indisponibles à hauteur des 2/3. Seuls cinq (5) groupes tournent sur quatorze (14) installés (35,7%).

Les carburants, autre composante minoritaire du bilan énergétique final (4%), sont en général disponibles, mais des « crises » surviennent périodiquement : rupture d'approvisionnement, surtout à l'intérieur du pays, et brutale hausse des prix, puisque seuls les détaillants disposent de carburants. Les prix sont libéralisés et varient de 450 FCFA chez les détaillants nationaux à 600 FCFA chez les multinationales pour le super et de 400 FCFA à 500 CFA pour le gasoil. La médiocre disponibilité des carburants et leur coût très élevé sont aussi des obstacles à la réduction de la pauvreté.

Il est difficile de parler d'électrification rurale dans le contexte de crise énergétique que connaît le Tchad aujourd'hui. Les besoins sont pourtant considérables, en priorité pour les infrastructures qui contribuent à la lutte contre la pauvreté (santé, hydraulique, éducation, environnement, micro-projets concourant au développement rural, industrie, commerce, etc.). Des solutions isolées sont mises en œuvre (groupes électrogènes, très peu de solaire, presque exclusivement appliqué dans le Programme Régional Solaire (PRS) et ne sont pas satisfaisantes : l'absence de services énergétiques de qualité obère la bonne marche de nombreux projets de développement (cas de la santé avec le Programme Elargi de Vaccination (PEV)). Ainsi les réalisations dans le solaire de 1991 à 2001 sont : soixante douze (72) pompes immergées et six cent quatre vingt dix (690) systèmes communautaires photovoltaïques (PV) ont été installés pour l'exhaure, la réfrigération des denrées alimentaires et la conservation des vaccins et l'éclairage. Toutes ces installations fonctionnent à 98-100% car, hormis les pannes de batteries et de lampes grillées, elles ne connaissent pas de problèmes d'ordre technique.

Actions proposées

10.52 Tel que proposé dans le rapport Fichtner, il faut renforcer le réseau de distribution de l'électricité au niveau des villes et communes les plus importantes du Tchad et encourager la production décentralisée d'énergie électrique avec le développement de microcentrales de production et limiter les coûts de transmission et les pertes techniques. Plusieurs initiatives pour développer les énergies renouvelables doivent être mises en place (voir ici-bas dans la section sur les énergies renouvelables).

10.53 Il faut développer des projets pilotes pour expérimenter les technologies de coproduction d'énergie électrique, soit l'incinération des déchets de la ville de N'Djamena et d'ailleurs pour la production d'électricité et de vapeur ainsi que les projets de cogénération à partir de bagasse et d'autres résidus agricoles.

10.54 Il faut mettre en place une stratégie qui encourage l'accès à l'électricité pour tous. Cette stratégie cherchera la coopération avec les partenaires régionaux et internationaux tels le projet « Power Africa » des USA (USAID 2013). D'autres projets peuvent aussi encourager le développement de centrales de production d'énergie électrique de proximité, par exemple en travaillant avec les

opérateurs de téléphonie mobile pour développer des sources d'énergie dont les énergies renouvelables pour les antennes relais GSM, micro-ondes, etc. qui pourraient aussi servir les communautés locales (GSMA 2010).

10.55 Une autre approche consiste à explorer les modèles et propositions pour la mise en place sur une grande échelle des « mini réseaux » ainsi que des systèmes hors réseau pour la distribution de l'énergie électrique comme cela est en voie d'être fait par la Banque Asiatique de Développement (Frearson 2013). Cette approche a abouti aux conclusions suivantes, soit qu'un modèle viable, qui peut être reproduit et dimensionné pour le déploiement de mini réseaux posséderait les caractéristiques suivantes :

- Permettrait des financements publics et privés dans des endroits délimités en raison de la grande échelle prévue pour le déploiement de ces mini-réseaux ;
- Offrirait la possibilité de développer des solutions techniques faites sur mesure selon les conditions de la demande, du contexte environnemental et de la disponibilité des ressources, etc. ;
- Offrirait la possibilité d'optimiser les chaînes d'approvisionnement et de gérer les risques opérationnels ;
- Offrirait la possibilité de rassembler les consommateurs de façon à réduire les coûts d'administration.

10.56 Examiner le potentiel du projet AREED du PNUE sur le développement des entreprises rurales pour l'exploitation des énergies renouvelables (UNEP 2013). Ce programme pourrait aider à lancer une industrie centrée autour des énergies renouvelables ainsi que de l'efficacité énergétique et pourrait contribuer à la création d'emplois et au développement local et communautaire.

Les énergies renouvelables

10.57 Le Tchad possède des gisements très importants d'énergie solaire et d'énergie éolienne qui pourraient être exploités pour la génération d'énergie électrique (Fichtner 2012 ; MPE 2013). Le Tchad reconnaît le rôle important que peuvent jouer les énergies renouvelables et a organisé en 2012 un forum international sur les énergies renouvelables au Tchad. Le forum a recommandé que le Tchad prépare une stratégie nationale sur les énergies renouvelables et plusieurs autres interventions pour renforcer l'exploitation de ces ressources énergétiques qui contribuerait de façon significative à l'approvisionnement en énergie électrique tant sur le plan national qu'au niveau local et communautaire. Le PND tient compte du rôle important qu'ont à jouer les énergies renouvelables dans le développement national.

Actions proposées

10.58 En plus des actions déjà proposées, il faut mettre en place des mesures incitatives pour encourager l'investissement dans la production d'énergie électrique par le biais des énergies renouvelables, ce qui comprendrait les mesures suivantes :

- Réduction / élimination des tarifs à l'importation des panneaux solaires, éoliennes pour les opérateurs économiques, pour les installations publiques (écoles, hôpitaux et cliniques, Gouvernement du Tchad), les résidences privées, pour les installations en milieu rural, etc. Une telle politique est déjà en place ;
- Tarifs de rachat garantis ou tarifs d'alimentation (« feed in tariffs ») étudiés et mis en place par le MPE, la SNE et l'ADER pour encourager l'investissement dans les énergies renouvelables : solaire surtout mais aussi pour les éoliennes ;
- Une politique de « facturation nette » (« net metering ») pour tous les consommateurs d'énergie

- électrique pour encourager la production de l'énergie électrique par les énergies renouvelables ;
- Une politique d'amortissement accéléré des investissements dans le domaine des énergies renouvelables ;
- Des incitations fondées sur la production d'énergie électrique par les énergies renouvelables pour encourager la production.

10.59 Afin d'encourager l'exploitation des énergies renouvelables, il faut commencer par encourager la fabrication de panneaux solaires et d'éoliennes au Tchad, sinon, les prix à l'importation seront excessifs pour le tchadien moyen. Pour les panneaux solaires dont les prix sont en baisse, il faut encourager le développement du marché. Etant donné les prix très élevés de l'électricité produite par les centrales au gasoil, il est fort probable que le prix de l'énergie électrique produite par les panneaux solaire photovoltaïque soit plus bas que le prix de l'électricité produit à partir du gasoil. Pour développer ce marché, le Gouvernement du Tchad doit examiner les options et les coûts de ces technologies et aider les opérateurs privés à s'établir dans ce marché afin de rencontrer les demandes en énergie électrique par tous les tchadiens sur tout le territoire national.

10.60 Il est proposé d'examiner le potentiel des mini-réseaux en relais avec des mini-centrales tels que décrits ici-dessus dans le contexte tchadien. Il faut aussi chercher des partenaires éventuels.

10.61 Le Gouvernement du Tchad est fortement encouragé à travailler de pair avec et à encourager les organisations internationales dont certaines organisations non gouvernementales (ONG) internationales qui œuvrent pour la diffusion des énergies renouvelables et des technologies qui y sont associées tels Solar Aid (Solar AID 2013) et d'autres. Le projet « Lighting Africa » appuyé par la Société Internationale de Financement (SIF) ainsi que la Banque mondiale encouragent l'exploitation des technologies innovatrices d'éclairage dans les zones hors du réseau électrique (Lighting Africa 2013).

Le marché de l'énergie

10.62 Quoiqu'il existe un texte de loi permettant aux producteurs privés de vendre l'électricité au réseau aucune revente ne se fait actuellement. Les projets d'infrastructure en général sont prédisposés aux ententes de financement et de partenariats du type « partenariat public privé » (PPP).

Actions proposées

10.63 Le potentiel du marché de l'électricité ainsi que celui des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique est considérable si on observe ce qui se passe actuellement dans plusieurs pays développés ainsi que dans certains pays en voie de développement. Le Tchad doit se positionner pour profiter de ces tendances et pour attirer les partenaires privés qui peuvent aider le pays à développer des services et des produits comme des panneaux solaires ainsi que des turbines pour éoliennes qui sont adaptées aux exigences du Tchad et des pays de la région et au-delà. Le développement de ce marché pourrait attirer des investissements importants et pourrait devenir un secteur industriel de pointe pour le Tchad, ce qui contribuerait à l'économie nationale et aussi à la création d'emplois. Le développement des capacités des institutions d'enseignement supérieur et de recherche et de développement autour des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de la production d'énergie électrique en général, pourraient servir à établir le Tchad en tant que plaque tournante de cette industrie en voie de création.

La collaboration régionale et les pools énergétiques

10.64 En Afrique au sud du Sahara, le développement des énergies renouvelables est encouragé en raison du potentiel important des ressources hydroélectriques ainsi que d'autres énergies renouvelables. Le potentiel hydroélectrique du continent correspond à 15% du potentiel mondial et l'essentiel de ce

potentiel est concentré à proximité relative du Tchad, soit en Afrique de l'ouest et en Afrique centrale (Commission du Développement Durable 2005). De plus, les zones de l'Afrique où se trouve le Tchad bénéficient d'une irradiation solaire abondante de l'ordre de 5 et 7 kWh/m² l'année longue et le Tchad bénéficie d'un potentiel important d'énergie éolienne. L'intensité du rayonnement global au Tchad varie en moyenne de 4,5 à 6,5 kWh/m²/jour. Quant à l'énergie éolienne, la vitesse moyenne des vents calmes varie de 2,5 m/s à 5 m/s du sud au nord (MPE 2013).

10.65 Les pays d'Afrique ont mis en place des structures régionales : les « pools énergétiques » couvrant les 54 pays du continent afin d'exploiter l'immense potentiel hydroélectrique du continent estimé à 1,4 million de GWh/an (Veilleux, R. et al. 2010). Sur ce potentiel important, seulement 7% est exploité. Ces pools sont : le COMELEC (Comité Maghrébin de l'Électricité); le SAPP (Southern Africa Power Pool); le WAPP (West Africa Power Pool); le PEAC (Pool Énergétique de l'Afrique centrale); et l'EAPP (Eastern Africa Power Pool). Le PEAC a été créé en 2003 et regroupe 10 pays dont l'Angola, le Burundi, le Cameroun, la République centrafricaine, le Tchad, la République du Congo, la République Démocratique du Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale et Sao Tome-et-Principe dont la production d'énergie hydroélectrique serait de l'ordre de 144.000 MW selon Veilleux et al.

10.66 Sur le plan régional, afin d'améliorer l'accès des populations à l'électricité et à un coût abordable, « les pays de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC) se sont engagés à harmoniser leurs plans nationaux de développement énergétique et de mettre en place une politique énergétique commune en matière d'exploitation, de production et de distribution » (BAD 2013).

10.67 Afin de profiter de ces gisements, le Tchad négocie avec le Cameroun pour l'importation de l'excédent de production électrique des centrales électriques du nord Cameroun, dont le barrage de Lagdo. En tant que membre du PEAC, le Tchad appuie le développement du potentiel hydroélectrique de la région et surtout du barrage Inga au Congo. Ce type de projets pourrait encourager des PPP.

Actions proposées

10.68 Renforcer le PEAC et encourager la création d'un « Corridor pour les énergies propres » dans la région comme cela est déjà le cas en Afrique australe et de l'Est où il existe le corridor de « l'énergie propre » le « Africa Clean Energy Corridor » qui favorise la croissance et la sécurité énergétique grâce à de l'électricité à prix compétitif. Le corridor encourage une transition vers les énergies renouvelables pour la production de l'énergie électrique (IRENA 2013).

10.69 Le Tchad doit aider à dynamiser la PEAC et à faire avancer les plans d'intégration des réseaux électriques des pays de la région. Déjà la CEDEAO ainsi que les autres régions de l'Afrique avancent et le Tchad ainsi que les autres pays membre de la PEAC doivent suivre afin d'assurer de tirer le meilleur profit possible de ces échanges et projets de partenariat entre pays et région pour éviter d'être oublié et mis de côté.

Conclusions

10.70 Le Tchad accuse un très important déficit dans la production d'énergie électrique pour satisfaire aux besoins de sa population, et continue de dépendre de centrales thermiques au gasoil pour la majorité de l'énergie électrique produite au pays. Mais cette situation est en voie de changer avec l'investissement dans des centrales à énergie solaire photovoltaïque. A N'Djamena et ailleurs, des investissements dans des centrales et dans des réseaux de distribution d'électricité sont en cours pour pallier à cette situation.

10.71 Le Tchad a un potentiel important d'énergies renouvelables qu'il faut développer pour les mettre au service du développement national. Le Tchad a aussi des gisements de gaz naturel qui

commencent à être exploités.

10.72 Les prix de l'énergie électrique sont très élevés mais avec la raffinerie de Djermaya et les projets de modernisation et d'accroissement des réseaux de distribution de l'énergie électrique à N'Djamena et dans certaines villes, le prix du gasoil qui alimente ces centrales doit tomber. Reste à savoir si la production satisfait à la demande nationale et faire le bilan de la production dans la conjoncture actuelle.

10.73 Le MPE reconnaît l'importance des énergies renouvelables mais manque de capacités pour l'exécution et la mise en œuvre des projets développés dans le schéma directeur du secteur de l'énergie. De plus, le MPE souffre d'un manque d'outils modernes de gestion et d'organisation de l'information et pour la communication du fait du très faible niveau d'informatisation du ministère et de l'absence de connectivité fiable et de haut débit au réseau Internet. La capacité humaine du ministère souffre en conséquence. Il est prévu la création d'une Agence de Développement des Energies Renouvelables (ADER).

10.74 Un schéma directeur guide le développement du secteur de l'énergie électrique. Ce schéma est complet, exception faite des questions relatives à l'efficacité énergétique et aux technologies du type « cleantech ». Le PEAC évolue mais le progrès noté quant à l'intégration et aux échanges entre les pays des autres régions de l'Afrique semble plus important que les réalisations d'intégration dans la région de l'Afrique centrale. Les textes juridiques sont en voie de révision, et le régulateur demeure une structure du MPE. Les politiques du Gouvernement du Tchad donnent un rôle aux opérateurs privés dans la production et la distribution de l'énergie électrique, ce qui encouragera les investisseurs. Le marché de l'énergie électrique au Tchad est donc ouvert.

Recommandations

10.75 Le Tchad doit continuer de mettre en œuvre les recommandations du rapport Fichtner, soit le schéma directeur de l'énergie au Tchad. A cela il faut ajouter la recommandation consistant à reconnaître l'importance des activités, projets et programmes pour encourager la conservation de l'énergie électrique et l'efficacité énergétique. Il est donc recommandé de développer une stratégie pour encourager l'efficacité énergétique. De même, il est recommandé de mettre en place une stratégie d'exploitation et de développement des énergies renouvelables ainsi que des technologies propres du type cleantech.

10.76 Le Tchad doit continuer de développer des centrales thermiques au gasoil maintenant que la raffinerie de Djermaya produit une quantité importante de gasoil pour les centrales, tout en cherchant aussi à développer ses gisements de gaz naturel et en conséquence à développer des centrales thermiques au gaz naturel qui seraient moins coûteuses et plus propres que les centrales au gasoil.

10.77 Tel que constaté et proposé dans le rapport Fichtner, le Tchad doit renforcer les compétences de son personnel du MPE et des autres structures travaillant dans le domaine de l'énergie en général et de l'énergie électrique en particulier. Dans ce même sens, le MPE et le SNE doivent revoir leurs processus de travail dans une perspective de réingénierie de ses processus de travail dans le cadre de l'informatisation de ses opérations et du flux du travail au sein de ces institutions. Ces deux structures doivent impérativement et dans les délais les plus brefs former leur personnel au matériel informatique, leur fournir le matériel informatique requis ainsi que les logiciels de bureautique et connecter toutes les institutions du secteur énergie et énergie électrique au réseau Internet à haut débit.

10.78 Le Tchad doit mettre en place l'Agence de Développement des Energies Renouvelables (ADER) le plus tôt possible et développer une stratégie et un plan d'action pour les énergies renouvelables et pour encourager l'efficacité énergétique et l'exploitation de technologies vertes telles les technologies

cleantech. Une stratégie d'efficacité énergétique aiderait le Tchad à réduire les pertes énergétiques, contribuerait à la réduction des coûts d'exploitation de l'énergie électrique et aiderait à développer le marché de l'efficacité énergétique et des technologies et pratiques connexes.

10.79 La stratégie d'efficacité énergétique identifierait les secteurs prioritaires, les technologies porteuses et prioritaires, les mesures pour attirer les investissements du secteur « cleantech », les mesures pour attirer l'assistance technique dans le cadre de la CCNUCC, le rôle des sociétés de services énergétiques (SSE) etc. Ce marché est tellement conséquent que le Tchad ne peut se permettre de ne pas l'inclure dans ses activités prioritaires.

10.80 Le Tchad doit encourager l'investissement des opérateurs privés dans le secteur de l'énergie électrique au Tchad. Les investissements en infrastructures énergétiques sont des candidats pour les projets en partenariat public privé (PPP) d'autant plus que le Tchad est ouvert à l'idée d'offrir des concessions aux opérateurs privés pour l'opération de centrales thermiques ainsi que pour l'installation et l'opération de réseaux de distribution électrique. Le Tchad doit étudier plus longuement la possibilité de cofinancement du mini et micro-réseau de distribution électrique en zone rurale. De même, le MPE doit encourager des projets qui piloteraient les technologies de cogénération d'énergie électrique par incinération des déchets urbains ou agricoles comme la bagasse.

10.81 Le Tchad doit se faire valoir dans les discussions d'aide aux pays en voie de développement dans le cadre de la CCNUCC et du « Green Climate Fund » pour pouvoir accéder aux crédits pour les transferts de technologies et l'assistance technique pour l'exploitation des énergies renouvelables et pour l'efficacité énergétique. De plus, le Tchad doit chercher des partenaires internationaux qui font la promotion de projets pour encourager le développement des énergies renouvelables ainsi que pour une plus grande exploitation des technologies et pratiques dans le domaine de l'efficacité énergétique et du cleantech.

10.82 Le Tchad a déjà mis en place quelques mesures pour encourager l'investissement dans la production d'énergie électrique par les énergies renouvelables, et doit continuer en ce sens et même accélérer le pas en prenant d'autres mesures incitatives tels que l'expérimentation des tarifs de rachats garantis et des politiques de facturation nette pour tous les consommateurs d'énergie électrique, les politiques d'amortissement accéléré et les incitations fondées sur la production d'énergie électrique.

10.83 Le Tchad doit continuer d'œuvrer dans le cadre de la Pool Énergétique de l'Afrique centrale à l'intégration énergétique régionale et doit travailler de pair avec les autres membres pour relancer ces initiatives dans les délais les plus brefs au risque de voir l'intérêt des partenaires internationaux aller ailleurs où les initiatives sont plus nombreuses et les pays concernés plus actifs. La situation géographique avantageuse du Tchad et de la région par rapport aux ressources hydroélectriques ainsi qu'aux gisements d'énergie solaire et éolienne font de cette recommandation une priorité.

Ouvrages de référence

- Agence Ecofin. 2013. *Tchad : une nouvelle station électrique de 20 MW pour alimenter N'Djamena*. Mar. 6. <http://www.agenceecofin.com/electricite/0603-9374-tchad-une-nouvelle-station-electrique-de-20-mw-pour-alimenter-n-djamena> Accédé le 12/03/2013
- Banque africaine de développement. 2011. Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC). Etude sur l'interconnexion des réseaux électriques des pays membres de la CEEAC. Rapport d'achèvement. Sep. 26 pages. http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-operations/Multinational_%28CEEAC%29_Etude_sur_l%27interconnexion_des_r%C3%A9seaux_%C3%A9lectriques_-_RAP.pdf
- Clean Edge. 2013. *Clean energy trends 2013*. R. Pernick, C. Wilder and T. Winnie, Mar. 22 pages. http://www.cleantech.com/sites/default/files/CETrends2013_Final_Web.pdf?attachment=true
- Cleantech Group. 2010. *Cleantech definition. About us*. <http://cleantech.com/about/cleantechdefinition.cfm>
- Cleantech Group. 2012. About Cleantech group. <http://www.cleantech.com/about-cleantech-group/> 20130813
- ClubS2E. 2007. *Club des services d'efficacité énergétique. Les services d'efficacité énergétique*. 28 pages. Juin. Paris. <http://www.cnrs.fr/aquitaine/IMG/pdf/GuideGimelec.pdf>
- Commission du Développement Durable. 2005. *Examen régional africain des questions de mise en œuvre soumis à la quatorzième session de la Commission du développement durable (CDD-14). Rapport sur "l'énergie et le développement durable"*. http://213.55.79.31/cfssd/4/CSD4_Rapport_sur_energie_et_devt_durable.htm
- Econoler. 2010. *Firme d'efficacité énergétique au Québec*. <http://www.econoler.ca/accueil.aspx>
- European Energy Service Initiative (EESI). 2009. *European Energy Service Initiative*. <http://www.european-energy-service-initiative.net/francais/be>
- Ernst & Young. 2013a. *Cleantech matters. Global competitiveness. Global cleantech insights and trends report*. 64 pages. Aug. http://www.ey.com/GL/en/Newsroom/News-releases/News_Global-cleantech-industry-grows-by-value-and-size
- Ernst & Young. 2013b. *Renewable energy country attractiveness indices. Global highlights*. Feb. 2013, no. 36. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Renewable_energy_country_attractiveness_indices_February_2013/\\$FILE/Renewable_energy_country_attractiveness_indices.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Renewable_energy_country_attractiveness_indices_February_2013/$FILE/Renewable_energy_country_attractiveness_indices.pdf) accédé le 12/08/2012
- Esso Exploration and Production Chad. 2011. *Projet d'Exportation Tchadien Mise à jour du Projet No 30 Rapport semi-annuel 2011*. http://www.essochad.com/Chad-English/PA/Files/30_allchapters_french.pdf
- Fichtner. 2012. *Schéma Directeur du Secteur de l'Energie au Tchad -Annexes- Rapport définitif*. Jan. 181 pages. Ministère du Pétrole et de l'Energie, Gouvernement du Tchad.
- Frankfurt School-UNEP Centre/BNEF (2013). *Global Trends in Renewable Energy Investment 2013*. Frankfurt am Main, 88 pages. <http://www.fs-unep-centre.org>
- Frearson, L. et M. Tuckwell. 2013. *The future of mini grids: from low cost to high value. Using demand driven design to maximize revenue and impact*. ADB Technical Assistance – 7215 REG: Empowering the poor through increasing access to energy – final report. Avril. 81 pages. <http://www.energyforall.info/energy-for-all-funded-a-study-on-the-effectiveness-of-mini-grids-and-barriers-to-their-wider-deployment/>
- Ghana News. 2012. *Africa's largest solar power plant worth \$400m to be located in Ghana*. Dec. 4. <http://www.spyghana.com/africas-largest-solar-power-plant-worth-400m-to-be-located-in-ghana/> Accédé le 04/10/2012
- Gouvernement du Tchad. 2013. *Plan National de Développement 2013 – 2015*. Avril. 135 pages.
- GSMA. 2010. *Green power for mobile. Community power. Using mobile to extend the grid*. Jan. Londres. <http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/05/Community-Power-Using-Mobile->

[to-Extend-the-Grid-January-2010.pdf](#)

IEA. 2010. *World Energy Outlook 2010*. N. Tanaka, Executive Director, IEA, Beijing, 17 novembre. 2010.

Présentation PowerPoint presentation, 35 diapos. http://www.energy.eu/publications/weo_2010-China.pdf

IEA. 2012. *World Energy Outlook 2012*. OECD/IEA, Paris 690 pp.

<http://www.worldenergyoutlook.org/publications/weo-2012/> accédé le 05/05/2013

IEA. 2013. *Renewable energy medium-term market report 2013*. M. van der Hoeven. Report Launch, 10th Renewable Energy Finance Forum Wall Street, New York City, 26 juin 2013. 20 slides.

<http://www.iea.org/newsroomandevents/speeches/130626MRMR2013EDLaunchRemarks.pdf>

IRENA. 2013. *Press Releases*. IRENA sets plans in motion for Africa Clean Energy Corridor. 22 juin.

http://www.irena.org/News/Description.aspx?NType=A&PriMenuID=16&catid=17&mnu=cat&News_ID=322

Jeune Afrique 2013. *Tchad : une centrale pour réduire les délestages*. Madjiasra Nako, mar. 6,

<http://economie.jeuneafrique.com/regions/afrique-subsaharienne/15906-tchad-une-centrale-pour-reduire-les-delestages.html> Accédé le 21/03/2013

Lighting Africa. 2013. *Lighting Africa – Catalyzing markets for modern off-grid lighting*.

<http://www.lightingafrica.org/>

Ministère du Pétrole et de l'Energie. 2013. *Délégations régionales. Domaine énergétique*. <http://www.ministere-ep-tchad.org/index.php/ministere/presentation/21-delegations-regionales>

Nath, I. 2010. *The Cleantech Revolution: "Largest Market Opportunity in the History of the Planet"?*

Jun 2. Americans for Energy Leadership (now officially joined with the Pew Charitable Trusts as of Feb. 2012).

<http://leadenergy.org/2010/02/san-jose-mercury-cleantech-revolution/> Accédé le 19/06/2012

Nations Unies. 2013. *Année internationale de l'énergie durable pour tous*. Juin 2013.

<http://www.un.org/fr/events/sustainableenergyforall/>

Oilprice.com 2012. *Cleantech Market to be Worth More Than €4 trillion a Year by mid-2020s*. J. Burgess, Sep. 17.

<http://oilprice.com/Latest-Energy-News/World-News/Cleantech-Market-to-be-Worth-More-Than-4-trillion-a-Year-by-mid-2020s.html>

Pew. 2013. *Who's winning the clean energy race 2012?* Pew Charitable trusts, Philadelphia, 29 pages,

<http://www.pewenvironment.org/news-room/reports/whos-winning-the-clean-energy-race-2012-edition-85899468949>

Pernick, R. 2013. *Clean Energy Trends: The Future Is all About Deployment*. Mar 20.

<http://www.renewableenergyworld.com/rea/news/article/2013/03/clean-energy-trends-the-future-is-all-about-deployment>

Projet de Développement des Energies Renouvelables au Tchad. 2013. *Projet de Développement des Energies Renouvelables au Tchad*. Juillet 28. <https://www.facebook.com/pages/Projet-de-D%C3%A9veloppement-des-Energies-Renouvelables-au-Tchad/239708962762017>

République du Mali. 2012. *Note technique sur les initiatives prises par le Mali dans le cadre de la résolution 65/151 de l'Assemblée générale des Nations Unies relative à l'énergie au service du développement durable*. Juillet. 11 pages. <http://bit.ly/1cHTRk2>

Segar, C. 2009. *International energy co-operation and global energy security*. International Energy Agency (IEA). Session "Ensuring the sustainability of energy supply chain", Conference on Strengthening Energy Security in the OSCE area, Bratislava, 6 – 7 July 2009. Présentation PowerPoint.

http://www.osce.org/documents/eea/2009/07/38666_en.pdf

Southern Africa Solar Thermal and Electricity Association 2012. *SA's first solar plants. CSP in action*.

<http://www.sastela.org/services.html> 20130714

SolarAid. 2013. *SolarAid*. <http://www.solar-aid.org/>

Tchadpages. 2013. *La stratégie pétrolière du Tchad expliquée par Brahim Alkhalil Hileou, ministre de l'Énergie et du Pétrole*. 16 fév. <http://tchadpages.com/2013/02/16/la-strategie-petroliere-du-tchad-expliquee-par-brahim-alkhalil-hileou-ministre-de-lenergie-et-du-petrole/>

Touroumbaye, G. 2012. *Le Tchad: Relever le défi de l'électricité!* Xinhua. Juillet 7. <http://www.journaldut Chad.com/article.php?aid=3007>

UNEP. 2013. *African Rural Energy Enterprise Development Programme (AREED)*. <http://www.ared.org/>

USAID. 2013. *Power Africa*. 5 Sep. <http://www.usaid.gov/powerafrica>

Veilleux, R., D. MBadinga et L.K. Senghi. 2012. *Enjeu 1.4 : Géopolitique, prix et marchés énergétiques. Vers la réalisation d'un marché régional de l'électricité en Afrique centrale : enjeux et défis*. WEC 2010 Montréal 15 février 2010. <http://www.worldenergy.org/documents/congresspapers/405.pdf>

Wikipedia. 2013. *Société de services énergétiques*. 17 mar. <http://fr.wikipedia.org/wiki/ESCO>

11. Transports et facilitation des échanges

Infrastructure de transport du Tchad

Le réseau routier

11.1 Le réseau routier national du Tchad (voir carte 11.1, carte 11.2 et carte 11.3), toutes catégories confondues, totalise 40.000 km dont 25.000 km de routes d'intérêt national ou régional et 15.000 km de pistes de desserte d'intérêt local (MINFI 2011). Les routes d'intérêt national ou régional sont sous la gestion du Ministère chargé des Infrastructures. Inventoriées en 1999 lors de l'élaboration de la Stratégie Nationale des Transports (2000 – 2009), elles incluent :

- Un réseau structurant national (total de 7.475 km) qui se décompose en Réseau National Permanent (RNP: 3.145 km) et en Réseau National Saisonnier (RNS : 4.330 km) ;
- Un réseau routier régional (RRR) couvrant 18.800 km de routes qui relie les collectivités locales intermédiaires (région/département) au réseau structurant national ;
- Les pistes de desserte d'intérêt local n'ont jamais fait l'objet d'un inventaire exhaustif. Elles se composent de deux réseaux :
 - Le réseau rural, situé à l'amont du réseau des routes d'intérêt national ou régional, et composé essentiellement de pistes de desserte de collectivités locales de base ;
 - Le réseau urbain composé de voirie communautaire de villes et de villages.

11.2 La densité routière varie d'une zone climatique à l'autre, comme celle de la population : 6,4 km /1.000 km² en zone saharienne ; 27,2 en zone sahélienne et 40,5 en zone soudanienne. Le réseau routier national comporte des routes revêtues et des routes en terre. Les routes en terre se distinguent par leur niveau d'aménagement selon quatre standards techniques : route en terre aménagée, route en terre sommaire, piste et terrain naturel. A fin 2011, 1.601 km du réseau permanent sont bitumés, et 1.544 km sont en terre. L'ensemble du réseau saisonnier est en terre.

11.3 Une part non négligeable du réseau structurant national (routes revêtues ou en terre) fait partie du réseau intégrateur régional indispensable dans la facilitation des échanges commerciaux avec les pays de la même région et/ou d'ailleurs. En-dehors du réseau routier décrit ci-dessus, d'autres infrastructures font partie du patrimoine routier du pays incluant : les barrières de pluies, les postes de péages, les stations de pesage et les parcs à camions.

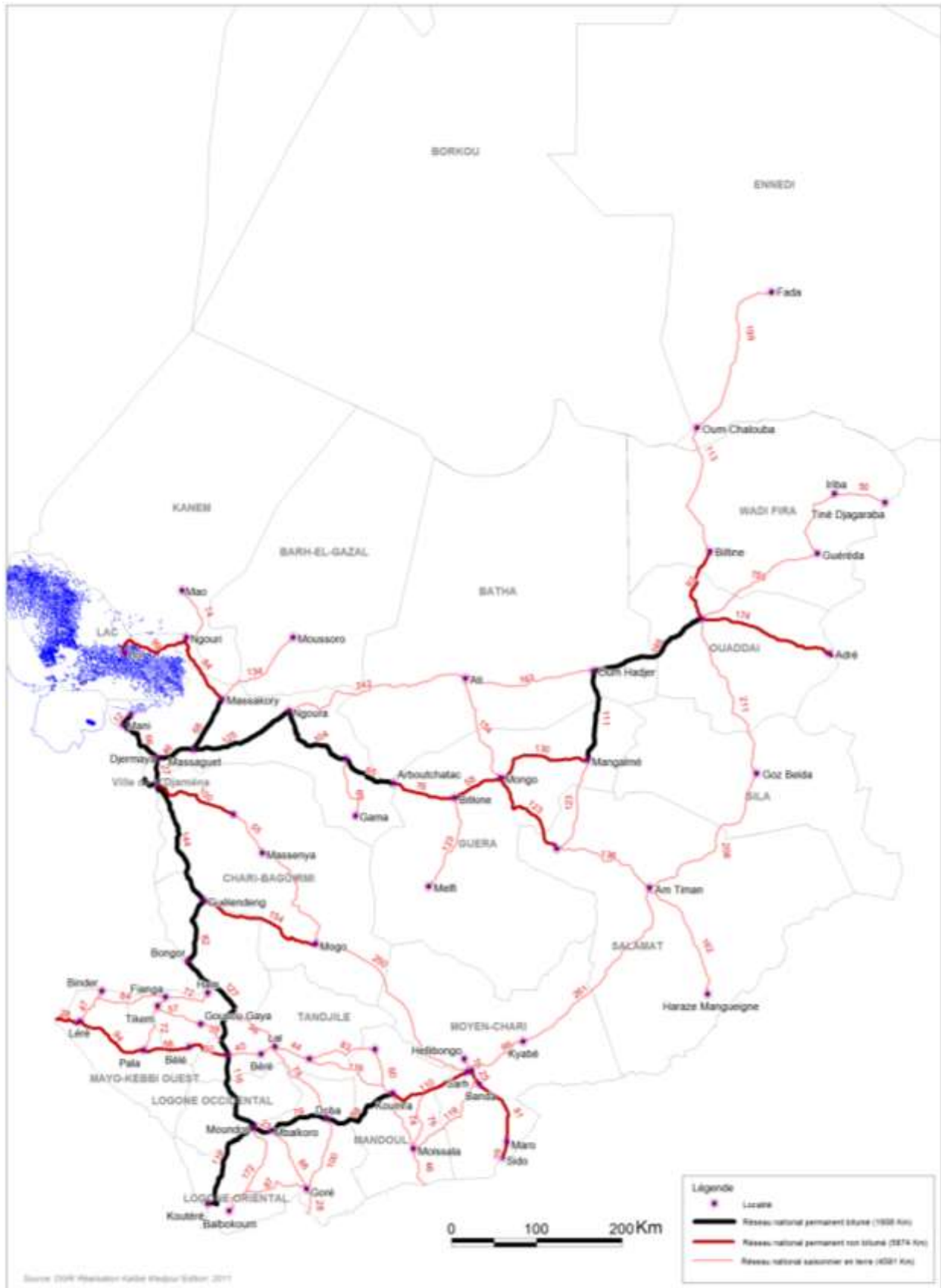
Le réseau national des voies navigables

11.4 Peu développé et surtout tributaire des saisons, il inclut le Chari (1.200 km) et son affluent le Logone (1.000 km), qui alimentent le Lac Tchad. Il n'existe pas de réseau de transport fluvial ou lacustre organisé, ni de service de l'Administration chargé d'assurer la navigabilité même saisonnière sur les deux fleuves Chari et Logone ou sur le Lac Tchad. Les transports fluviaux et lacustres constituent au Tchad un secteur d'activité presque exclusivement informel, mais ils tiennent depuis toujours une place importante dans les échanges commerciaux transfrontaliers, spécialement dans la région du Lac Tchad dont les 4 pays que sont le Niger, le Nigéria, le Cameroun et le Tchad ont des frontières communes.

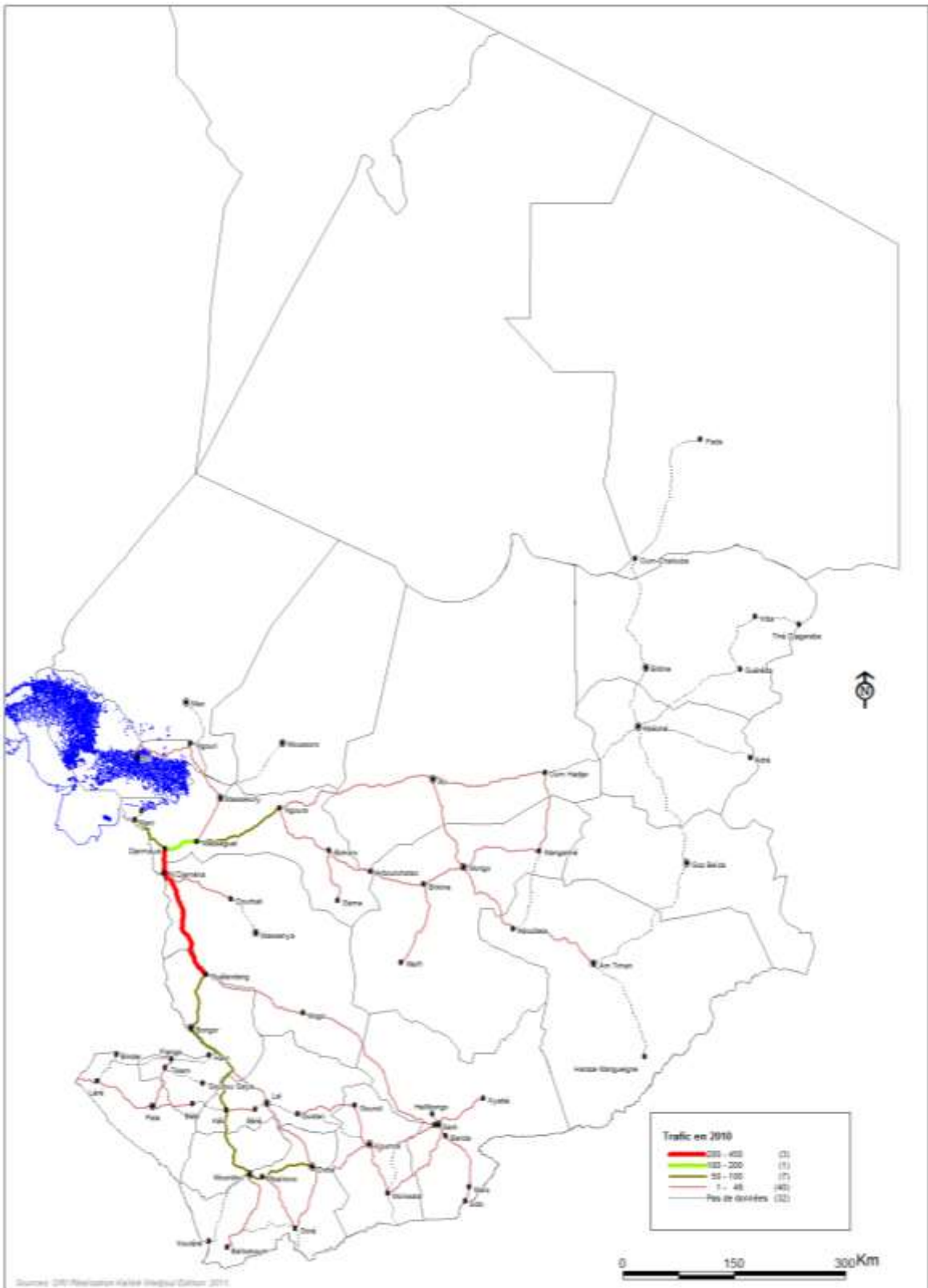
11.5 Si le Chari est un fleuve assez abondant, il connaît un débit très irrégulier et enregistre de longues périodes de basses eaux, limitant ainsi sa navigabilité à 3-4 mois par an. Les services de transport fluviaux se limitent essentiellement à la traversée des fleuves Chari et Logone assurés par des opérations de bacs ou des activités du secteur informel. Les opérateurs utilisent des pirogues en bois d'une charge moyenne d'une tonne qui sont faciles à construire et à entretenir et dont le nombre est estimé entre 4.000 à 7.000 unités.

11.6 Quant au Lac Tchad, sa superficie est passée de 25.000 km² (1963) à 2.500 Km² de nos jours (CBLT). Autrefois partagé entre le Cameroun (8 %), le Niger (17 %), le Cameroun (25 %) et le Tchad (50 %), seuls le Cameroun et le Tchad en sont riverains aujourd'hui. En 2008, le Lac Tchad n'occupait plus qu'une superficie de 2.500 km² à l'embouchure des fleuves Chari et Logone, soit seulement 10% de la surface qu'elle occupait en 1963. Sa faible profondeur (7 mètres max), le rend fragile et très dépendant des fluctuations saisonnières. La navigation n'y est possible que pour des petites embarcations de faible tirant d'eau. Les activités de transport sur le lac sont assurées par des pirogues motorisées de quinze à vingt mètres de long et d'une charge maximale d'une quinzaine de tonnes. Les conditions de navigation sont très difficiles et les coûts de transport lacustre élevés en raison de l'ensablement ou de l'obstruction des passes navigables par de la végétation marécageuse ou des bancs de terre.

Carte 11.1 - Situation du Réseau routier national du Tchad en 2011



Carte11.3 - Situation du trafic routier au Tchad en 2010



Source : MINFI 2011.

Le transport aérien

11.7 Le Tchad, au regard de l'étendue de son territoire et du faible développement du réseau routier structurant permanent, compte un réseau dense de 52 équipements nationaux ouverts à la circulation aérienne publique comprenant 5 aéroports principaux dont l'Aéroport international Hassan Djamous de N'Djamena et 47 aérodromes, dont 15 équipés du système d'information de vol AFIS (Aerodrome Flight Information Service). A cela, il convient d'ajouter 16 aérodromes privés¹⁰⁵, ce qui porte à un total de 68 aérodromes pour le système aéroportuaire tchadien.

11.8 L'offre de transport aérien domestique inclut six exploitants aériens titulaires d'un agrément et d'un certificat d'exploitation de transport aérien (CTA) dont un seul est autorisé à effectuer un service régulier : Toumaï Air Chad, compagnie nationale¹⁰⁶ disposant d'une flotte très limitée et assurant des vols réguliers domestiques et régionaux. La compagnie rencontre des difficultés de trésorerie et interrompt régulièrement son service. Les cinq autres exploitants sont seulement autorisés, soit à faire des vols à la demande et des évacuations sanitaires EVASAN (RJM exploitation, Tourma Maïba Airways), soit des vols réservés à une clientèle restreinte (Sahara Aero Service, AVMAX, MAF Chad).

11.9 Pour ce trafic domestique, les mouvements enregistrés à l'embarquement et au débarquement étaient de 77.200 passagers (aéroport d'Abéché) et de 2.360 passagers (aéroport Moundou) en 2009.

Tableau 11.1 - Aéroports du Tchad

| Aéroport | Code OACI ¹⁰⁷ | Coordonnées géographiques : Latitude/Longitude | Altitude (m) | Piste d'atterrissage/envol | | |
|---------------------|--------------------------|--|--------------|----------------------------|---|--------------------------|
| | | | | Dimensions (long x large) | Revêtement | Accessibilité (portance) |
| N'Djamena | FTTJ | 12°07'N/015°014'E | 295 | 2.800 m x 45 m | Béton bitumineux | B 747, A340 |
| Abéché | FTTC | 13°51'N/020°51'E | 545 | 2.800 m x 30 m | Béton bitumineux | B 737 - 400 |
| Faya Largeau | FTTY | 17°55'N/019°06'E | 235 | 2.800 x 45 m | Béton bitumineux | B747, A340 |
| Moundou | FTTD | 08°37'N/016°04'E | 429 | 3.000 m x 45 m | Béton bitumineux | B 737 - 400 |
| Sarh ¹⁰⁸ | FTTA | 09°09'N/018°23'E | 365 | 1.800 x 40 m | 1.400 m latérite bitume sur 200m à chaque extrémité | C130 |

Source : ASECNA

¹⁰⁵ Dont 11 sont aménagés par les missionnaires MAF (Mission Aviation Fellowship) et un à Komé par le Consortium *EEPCI* (Esso Exploration & Production *Chad*, Inc.) dans le cadre de l'exploitation pétrolière, avec une longueur de piste de 2.000 m.

¹⁰⁶ Société d'économie mixte dont le capital est détenu à 50% par des groupes privés tchadiens et camerounais, 40% par l'Etat tchadien et 10% par l'ASECNA.

¹⁰⁷ Organisation de l'Aviation Civile Internationale, institution spécialisée des Nations Unies mise en place lors de la signature de la Convention relative à l'aviation civile internationale à Chicago en 1944 pour assurer l'administration des principes énoncés dans cette Convention dite de Chicago, en particulier la normalisation internationale des règles de sécurité. L'OACI compte 190 membres en 2010 dont le Tchad et les autres pays de la CEMAC.

¹⁰⁸ Déplacement en cours de l'aéroport de Sarh sur un autre site.

Carte11.4 - Localisation des aéroports du Tchad



Les voies de désenclavement du Tchad

11.10 L'enclavement du Tchad, aggravé par des coûts de transport exorbitants sur les principaux axes régionaux qui relient le pays à la mer, est l'un des plus grands obstacles au développement de

son économie. La problématique des Transports des pays sans accès vers la mer comme le Tchad s'articule autour de quelques axes principaux incluant (SCET Tunisie 2010) :

- Un éloignement des principaux centres de consommation/production par rapport aux ports maritimes, plateformes d'importation et d'exportation (près de 1 800 km pour le Tchad avec Douala comme port le plus proche);
- Une forte dépendance de l'état des infrastructures de liaison routière ou ferroviaire avec les ports ;
- Une forte dépendance des conditions économiques, sociales et politiques des pays de transit vers les ports, ainsi que des conditions de fonctionnement de ces ports ;
- Des coûts de transport exorbitants en cas de recours au transport aérien avec une limitation des volumes transportables.

Le transport aérien

11.11 Au total, sept compagnies assurent la connexion du Tchad avec les pays extérieurs, avec des destinations et des fréquences précisées dans le tableau 11.2 ci-après (MINFI 2011). Le trafic aérien enregistré en 2011 à l'aéroport international de N'Djamena était de :

- 1.866 vols réguliers, transportant 173 000 passagers (embarqués et débarqués) et 4.400 tonnes de fret (Import et Export) ;
- 3.420 vols non réguliers, composés de vols humanitaires, de vols liés à l'exploitation pétrolière et de vols de la MINURCAT (Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad), transportant 40.000 passagers (embarqués et débarqués) et 1.500 tonnes de fret (Import et Export).

Tableau 11.2 - Compagnies aériennes étrangères desservant le Tchad

| Compagnies | Services | Fréquence |
|-----------------------|--|--|
| Air France | Paris | 1 vol/jour et 3 vols/semaine à partir de mi-2012 |
| Camair Co | Douala | 2 vols par semaine |
| Asky Airlines | Cotonou et Douala | 3 vols par semaine |
| Ethiopian Airlines | Addis-Abeba | 6 vols par semaine |
| Kenya Airways | Nairobi | 3 vols par semaine |
| Cargolux (Luxembourg) | Cargo en partenariat avec Toumaï Air Tchad | 1 vol par semaine |
| Soudan Airways | Khartoum | 2 vols par semaine |

Source : MINFI 2011.

11.12 De nombreuses compagnies étrangères sont concernées par le trafic saisonnier par vols d'affrètement. Le trafic aérien international passagers de N'Djamena n'a cessé de croître ces dernières années, augmentant de plus de 40% entre 2005 et 2011. La compagnie Toumaï Air Tchad espère développer son offre régionale en augmentant le nombre de lignes et leur fréquence. Elle dessert actuellement Douala, Bangui, Brazzaville, Lomé et Cotonou.

Le réseau routier de désenclavement régional

11.13 Il est constitué par les différentes possibilités de voies d'accès à la mer et inclut les principales alternatives suivantes (MINFI 2010) :

- La voie camerounaise : le port le plus proche (Douala) situé à près de 1.800 km de N'Djamena ;
- L'accès par le Nigéria avec le port de Lagos situé à environ 1.900 km ;

- L'issue par les ports de Cotonou (Bénin) à 2.000 km, Lomé (Togo) à 2.100 km et Tema (Ghana) à 2.300 km ;
- La débouchée trans-équatoriale vers Pointe Noire, à 2.700 km ;
- L'accès par le Soudan, vers Port Soudan à 3.350 km ;
- La voie libyenne, les ports libyens étant situés à plus de 3.500 km ;
- L'ouverture vers l'Algérie, par Alger est à 4.300 km.

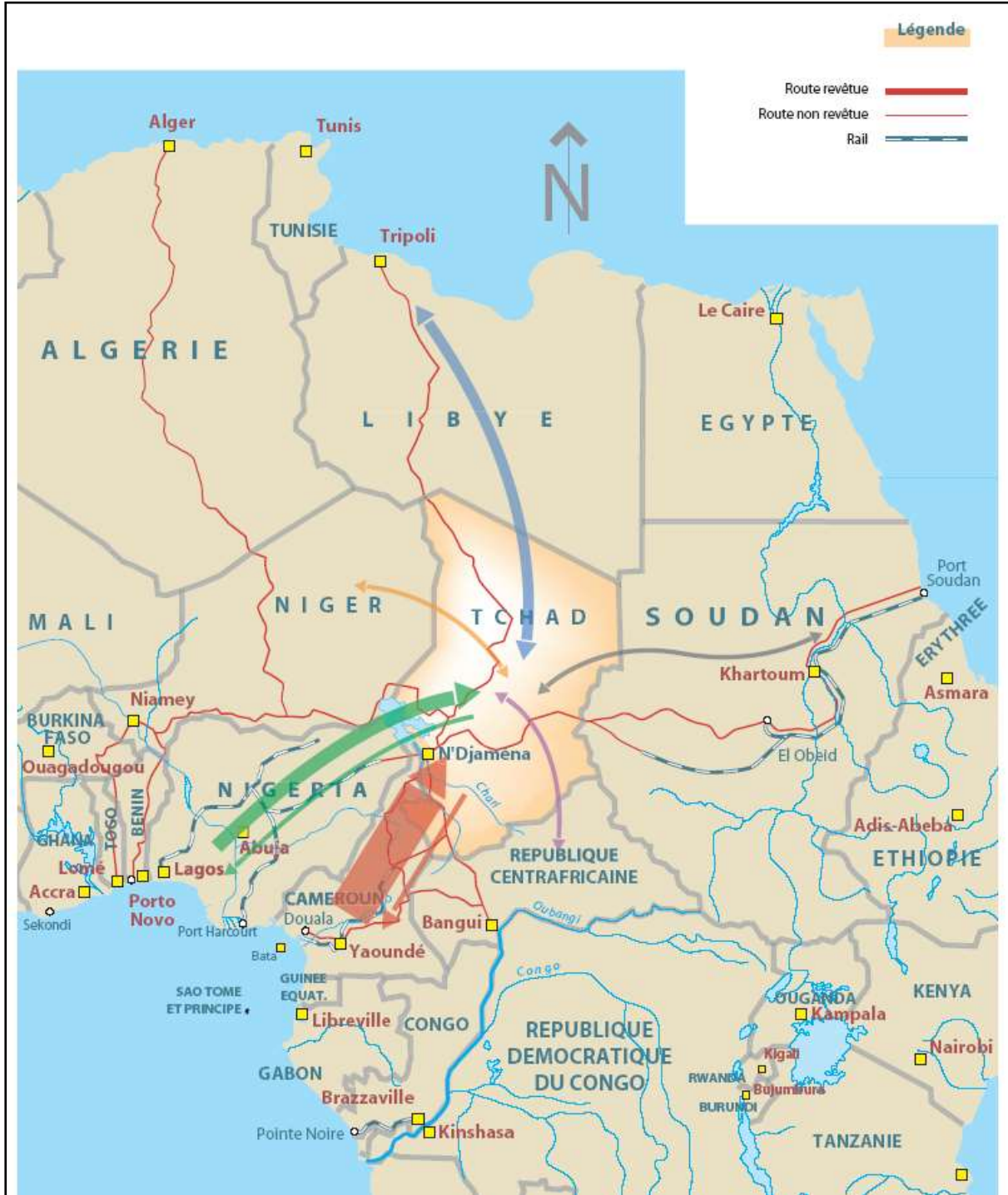
11.14 Malgré l'absence de concordance et d'harmonisation entre les sources possibles de données (Douanes, BNF, CEMAC, etc.) sur les volumes des échanges du Tchad avec ses partenaires extérieurs, les flux des échanges extérieurs du pays sont principalement concentrés sur les corridors suivants, par ordre d'importance décroissante : Tchad – Cameroun, Tchad – Nigéria, Tchad – Lybie, Tchad – Niger et Tchad – RCA (voir tableau 11.3).

Tableau 11.3 - Echanges extérieurs du Tchad par corridor en 2009

| Corridor | Importations | | Exportations | | Total échanges extérieurs | |
|----------------------|--------------|--------|--------------|--------|---------------------------|--------|
| | Tonnes | % | tonnes | % | Tonnes | % |
| Tchad – Cameroun | 641.745 | 86,84 | 24.239 | 78,08 | 665.984 | 86,49 |
| Tchad – Lybie | 61.418 | 8,31 | 2.750 | 8,86 | 64.168 | 8,33 |
| Tchad – Nigéria | 34.381 | 4,65 | 3.792 | 12,22 | 38.173 | 4,96 |
| Tchad – Centrafrique | 1.415 | 0,19 | 262 | 0,84 | 1.677 | 0,22 |
| Tchad – Niger | 40 | 0,01 | 0 | 0,00 | 40 | 0,01 |
| Tous Corridors | 738.999 | 100,00 | 31.043 | 100,00 | 770.042 | 100,00 |

Source : Bureau National de Fret, Tchad.

Carte 11.5 - Principaux flux d'échanges extérieurs du Tchad



Source: MINFI 2011.

11.15 La voie camerounaise. Partant de N'Djamena pour aboutir à Douala, elle est actuellement la principale voie de désenclavement du Tchad. En effet, on estime que près de 90% du volume total de fret international du Tchad emprunte ce corridor. Ce dernier, composé des voies terrestres légales¹⁰⁹ pour le transit des marchandises tchadiennes entre N'Djamena et le port de Douala, passe par N'Gaoundéré et comprend plusieurs variantes d'itinéraires tant sur le territoire du Tchad que sur celui du Cameroun. Il existe deux itinéraires alternatifs entre N'Djamena et N'Gaoundéré :

- N'Djamena – Kousséri – Maroua – Figuil – Garoua - N'Gaoundéré (736 km) ;
- N'Djamena – Guelengdeng – Bongor – Kélo – Moundou – Touboro - N'Gaoundéré (859 km).

11.16 Trois alternatives s'offrent pour relier N'Gaoundéré et Douala :

- Par la voie ferrée : 884 km dans d'assez bonnes conditions de sécurité, comparées à la route ;
- Par la route via Yaoundé¹¹⁰ et Abong Mbang : 1.083 km. Cet itinéraire est le plus utilisé depuis juillet 2001 avec le bitumage du tronçon Bertoua – Garoua Boulai (247 km) ;
- Par la route via Bafoussam : 1.050 km, dont plus de 500 km non revêtus. Cet itinéraire est fort peu emprunté en raison de son mauvais état. Bien que ne faisant pas partie des itinéraires de transit identifiés, il est privilégié par certains transporteurs en raison de l'absence de stations de pesages sur une grande partie de son trajet.

11.17 Selon les utilisateurs rencontrés, l'état physique des tronçons de routes suivantes qui composent le corridor camerounais est mauvais : N'Gaoundéré – Garoua (278 km) et Maroua – Kousséri (260 km). Des travaux sont en cours de réalisation pour améliorer le niveau de service sur ces axes.

11.18 La voie nigériane. Seul le port de Lagos est significativement utilisé par le fret à destination de N'Djamena. Entre Lagos et N'Djamena, le parcours comporte deux options :

- La voie entièrement routière à partir de Lagos passant par Kaduna, Kano et Maiduguri (1.900 km). Cette route est relativement en bon état, à l'exception de sa dernière partie après Maiduguri ; la section Maïduguri-Gambarou-Fotokol (140 km) est fortement dégradée, incitant les transporteurs à passer plus au sud par Waza (Cameroun). Ce report du trafic est en partie responsable de la dégradation du tronçon Maroua – Kousséri en cours de réhabilitation.
- La voie mixte rail – route d'un linéaire quasi-équivalent, composée de la section routière N'Djamena – Maiduguri (entre 230 km et 320 km selon l'itinéraire utilisé) et de la section ferroviaire Maiduguri – Lagos (1.680 km).

11.19 Dans les deux cas, la traversée du Nord Cameroun est obligatoire sur une longueur de 100 km environ, ce qui occasionne des formalités administratives supplémentaires. Le tonnage de fret international du Tchad officiellement enregistré en 2009 empruntant le corridor nigérian, représentait 5% du tonnage total des échanges extérieurs (voir tableau 2.3). Il est probable que le tonnage réel représente une part bien plus importante.

11.20 Les voies desservies par les ports de Cotonou, Lomé et Tema. Via Lagos au Nigéria, le port de

¹⁰⁹ Itinéraires définis dans la Convention bilatérale en matière de transports routiers passée entre le Cameroun et le Tchad et signée le 13 avril 1999.

¹¹⁰ 1.093 km si l'on passe par Nanga Eboko.

Cotonou se situe à 2.000 km de N'Djamena, celui de Lomé à 2.100 km et celui de Tema à 2.300 km. Les voies d'accès à ces mêmes ports via le Niger sont nettement plus longues : 2.950 km de N'Djamena pour le port de Cotonou (Bénin), 3.427 km pour le port de Lomé (Togo) et 3.652 km pour le port de Tema (Ghana).

11.21 En termes de performance, ces voies présentent surtout l'avantage des ports relativement performants, bien desservis en lignes maritimes régulières. Leurs inconvénients incluent des coûts et délais importants en transports intérieurs à cause de la distance et surtout la traversée d'un pays intermédiaire (le Nigéria ou le Niger) ou plus (cas de Lomé et Tema) qui ne tire aucun intérêt du transit, ce qui est un poids sur la maîtrise du corridor. Toutefois, ces voies seraient un excellent palliatif en cas de problèmes au port de Lagos où des marchandises tchadiennes seraient déjà positionnées. Il convient de noter que la voie béninoise est actuellement très empruntée par le marché des véhicules légers d'occasion. Depuis 2002, le Gouvernement béninois a mis à la disposition du Gouvernement tchadien une aire sous douane dans l'enceinte du port de Cotonou.

11.22 La voie trans-équatoriale. La voie trans-équatoriale relie N'Djamena au port maritime de Pointe Noire (Congo) via Sarh, Bangui, l'Oubangui et le fleuve Congo jusqu'à Brazzaville. Jadis utilisée sous la période coloniale, cette voie a progressivement perdu son trafic au profit du chemin de fer Douala – N'Gaoundéré et des routes transitant par le Cameroun.

11.23 Le corridor trans-équatorial d'une longueur de 2.850 km, est intermodal incluant, la route (1.138 km) entre N'Djamena et Bangui, la voie fluviale (1.200 km) entre Bangui et Brazzaville et la voie ferrée (512 km) de Brazzaville à Pointe Noire. Sous l'effet conjugué des dégradations cumulées par manque d'entretien des conditions de navigation de la voie fluviale, et de l'insécurité régnant dans les zones traversées au cours de ces dernières années, le trafic tchadien est devenu marginal sur la voie trans-équatoriale.

11.24 La voie soudanaise. Le transport se ferait par route jusqu'au terminus du chemin de fer de Nyala à 564 km d'Abéché et à 1.450 km de N'Djamena puis après transbordement, un long voyage en chemin de fer de 2.105 km jusqu'à Port Soudan sur la Mer Rouge. Vu le potentiel de développement des relations commerciales du Tchad avec les marchés de la Chine, le corridor soudanais, bien que totalisant 3.355 km depuis N'Djamena, présente un intérêt certain, compte tenu des bonnes relations entre les deux pays et les nouvelles facilités accordées depuis septembre 2010 concernant l'utilisation du chemin de fer et du port maritime soudanais.

11.25 La voie libyenne. Elle permet de desservir les ports libyens de Tripoli, Benghazi et Misratah sur la Mer Méditerranée. Elle est un parcours routier difficile, avec peu d'infrastructures aménagées, de plus de 3.500 km à travers le grand désert du Sahara en partant de N'Djamena ou de Abéché. En fonction des destinations, il existe deux itinéraires :

- Celui reliant N'Djamena à Tripoli en passant par Moussoro, Faya et Zouar au Tchad et Sebha en Libye ;
- Celui en partant de Faya ou de Abéché et en passant par Ounianga Kébir au Tchad pour rejoindre Koufra au Sud de la Libye avant de se diriger vers le port de Benghazi ou celui du port de Misratah qui est spécialement affecté au trafic du Tchad et du Niger.

11.26 Le corridor libyen a été utilisé ces dernières années par le Programme alimentaire mondial (PAM) pour approvisionner sa base logistique de Koufra à partir du port de Benghazi, puis à partir de Koufra, acheminer par convois l'aide alimentaire à destination des camps de réfugiés de Touloum,

Oure Cassoni et Indimi à l'est du Tchad. Le tonnage de fret international du Tchad officiellement enregistré en 2009 empruntant le corridor libyen, a ainsi été plus important que celui du corridor nigérian, représentait plus de 8% du tonnage total des échanges extérieurs. Ce trafic enregistré était essentiellement constitué de l'aide alimentaire du PAM.

11.27 La voie algérienne. La voie algérienne, qui est une portion de la Route Transsaharienne¹¹¹ (RTS), permet de relier N'Djamena au port d'Alger est un parcours routier long de 4.300 km en passant par Massaguet, Massakory et Bol au Tchad, N'Guigmi, Diffa, Zinder et Agadez au Niger pour rejoindre Tamanrasset et Ghardaïa en Algérie avant de se diriger vers le port d'Alger. Elle fait partie des tronçons de la Route Transsaharienne. Il a rarement été enregistré de fret international du Tchad empruntant le corridor algérien par le BNF. Cette voie présente plusieurs avantages : pas de rupture de charge et surtout un bon port très proche des marchés européens à 24 heures seulement de navigation de Marseille ; le Niger, enclavé lui aussi, pourrait être intéressé à ajouter ses tonnages à ceux du Tchad pour obtenir d'Alger de bonnes conditions de transit portuaire. Mais ce corridor a aussi des inconvénients : il est très long et traverse le Niger comme pays intermédiaire.

11.28 Le réseau routier intégrateur et prioritaire de la CEMAC. Ce réseau routier intégrateur et prioritaire¹¹², dans sa version harmonisée avec celui du Réseau routier consensuel de l'Afrique centrale (CEMAC 2008)¹¹³, prend en compte les cinq critères de sélection explicités¹¹⁴ (CEMAC 2000), à savoir :

- Rechercher un réseau minimum en utilisant au mieux la capacité de transport existante, c'est-à-dire « choisir ce qui est le plus immédiatement réalisable et moins onéreux » quant un choix se pose¹¹⁵ ;
- Utiliser la complémentarité du transport multimodal (rail – route – voie d'eau), en mettant un accent particulier sur la possibilité pour les pays enclavés et les régions éloignées des pays côtiers d'accéder facilement au port maritime ;
- Adopter une politique qui permettra de relier les capitales entre elles par des routes bitumées, sachant que celles-ci entraîneront une augmentation du trafic ;
- Relier la CEMAC avec les pays et les régions environnantes (Nigéria, République démocratique du Congo, Angola via la Cabinda, Libye, Soudan) ;
- Protéger l'environnement, surtout en ce qui concerne la protection de la forêt équatoriale ;
- Accorder la priorité à une seule liaison routière entre couple de capitales ;
- Saisir les opportunités d'interconnexion des chemins de fer ;
- Assurer les liaisons maritimes et aériennes entre capitales insulaires et les autres¹¹⁶.

¹¹¹ La RTS est un des grands projets intégrateurs (9 022 km) promus par le NEPAD. Elle permet de relier six pays répartis dans trois régions économiques : Algérie et Tunisie (UMA), Mali, Niger et Nigéria (CEDEAO) et Tchad (CEEAC).

¹¹² Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique centrale regroupant six pays soit le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, la Gabon, la Guinée Equatoriale et le Tchad.

¹¹³ Cf. Règlement n° 05/08-UEAC-067-CM-17 du 20 juin 2008 de la CEMAC portant adoption du réseau routier intégrateur harmonisé de la CEMAC avec le Réseau routier consensuel de l'Afrique centrale.

¹¹⁴ Règlement N° 9/00/CEMAC-067-CM-04 du 20 juillet 2000 portant adoption du réseau routier intégrateur et prioritaire de la CEMAC.

¹¹⁵ Ceci permettra d'éviter les échecs du passé tel que celui de la Transafricaine (Lagos – Mombassa) qui n'avait pas pris en compte les acquis en matière d'infrastructures et surtout les critères économiques.

¹¹⁶ Les trois derniers critères ont été proposés par la CEEAC et la CEA.

11.29 Les critères additionnels amendés par le forum lors de la réunion ministérielle du 20 juillet 2000, incluent :

- Introduire en lieu et place de « corridor de transit » le concept de « corridor de développement » qui exprime la priorité à accorder au corridor générant un développement économique optimal entre un couple de pays ;
- Mettre en cohérence le développement des infrastructures et la lutte contre la pauvreté.

11.30 Tenant compte de toutes ces considérations, les liaisons routières concernées par le Tchad du réseau intégrateur CEMAC sont représentées dans le tableau 11.4 Tableau 11. alors que réseau routier « consensuel » se trouve inscrit dans la carte 11.6.

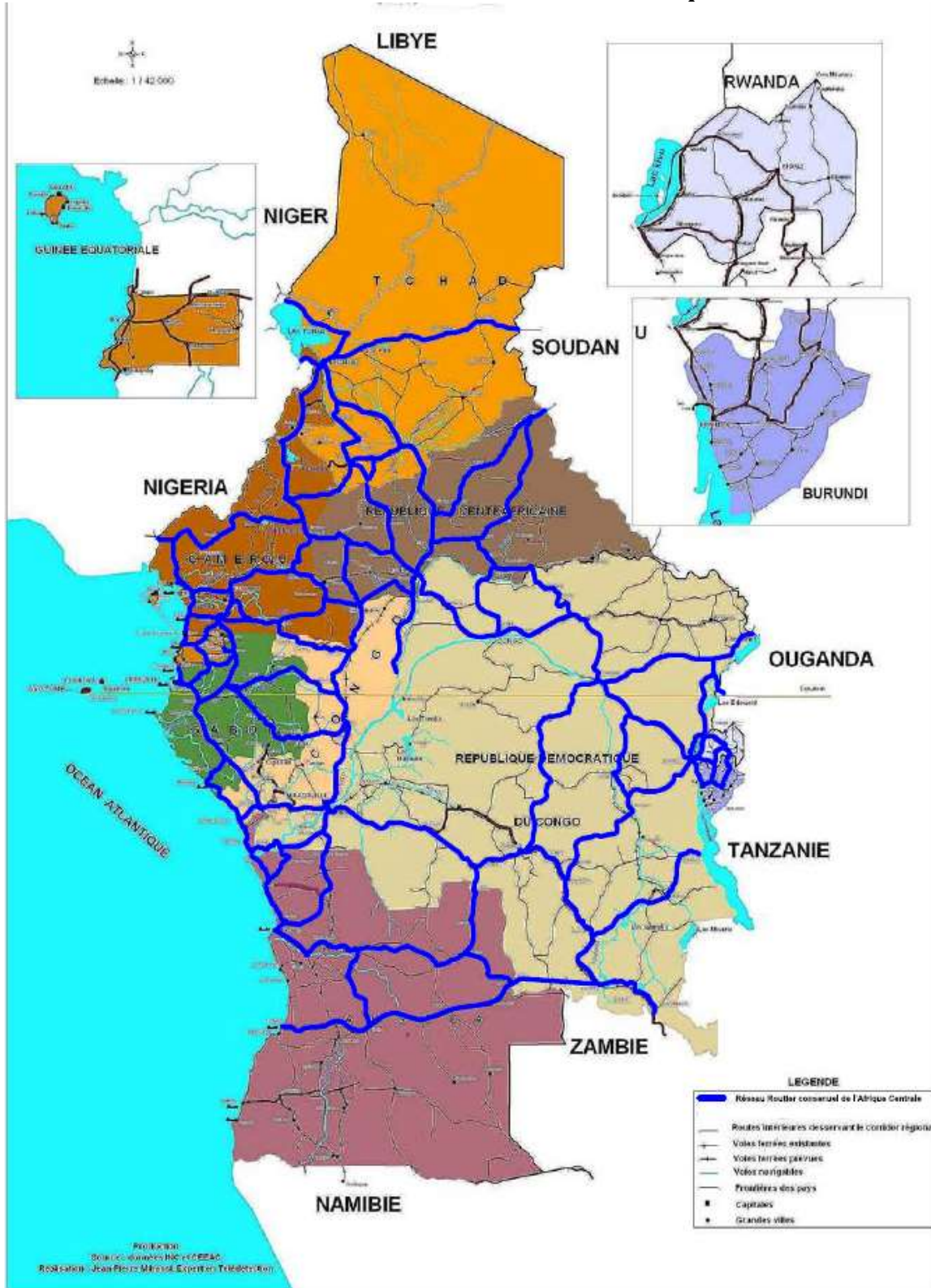
Tableau 11.4 – Réseau routier intégrateur CEMAC concernant le Tchad

| Liaison | Axe | km | Standard |
|------------------|---|-----|-----------------------------|
| Tchad – Cameroun | N'Djamena – Sarh – Moundou – Balaroboa – frontière Cameroun | 595 | Route revêtue |
| | N'Djamena – Walia – Pont Nguéli – frontière Cameroun | 7 | Route revêtue |
| Tchad – Niger | Massakory – Bol | 181 | Route en terre |
| | Bol – Frontière du Niger (vers N'Guigmi) | 309 | Piste |
| Tchad – Libye | N'Djamena – Moussoro – Faya | ND | Route partiellement revêtue |
| | Faya – Ounianga Kébir – Frontière Libye (vers Koufra) | ND | Piste |
| Tchad – Soudan | N'Djamena – Massaguet – Bisney – Bokoro | 303 | Route revêtue |
| | Bokoro – Mangalmé – Oum Hadjer – Abéché | 583 | Bitumage en cours |
| | Abéché – Adré – Frontière Soudan | 174 | RTA |
| Tchad – RCA | Moundou – Doba | 102 | Route revêtue |
| | Doba – Koumra | 88 | Route revêtue |
| | Koumra – Sarh | 110 | Bitumage en cours |
| | Doba – Goré – Frontière RCA | 59 | Route en terre |
| | Sarh – Sido – Frontière RCA | 122 | Route en terre |

Source : MIEP, CEMAC

Légende : ND : Non disponible

Carte 11.6 - Réseau routier consensuel de l'Afrique centrale



Source : CEEAC

La gestion des infrastructures de transport

Les Ministères compétents

11.31 Les missions de l'ex-Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT) sont réparties entre deux nouveaux départements depuis 2011¹¹⁷. Désormais, deux départements ministériels interviennent dans le domaine des infrastructures et des activités et services de transport, à savoir : le Ministère des infrastructures et des équipements publics (MIEP) et le Ministère des Transports et de l'aviation civile (MTAC).

11.32 Le MTAC est chargé de la conception, de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi de la politique du gouvernement en matière de transports et d'aviation civile. Pour remplir ses missions¹¹⁸ et l'exercice de ses attributions, le MTAC comprend, outre les structures directement rattachées au Ministre (la direction de cabinet, l'inspection générale), les structures suivantes : i) les services centraux¹¹⁹ et régionaux (délégations) placés sous l'autorité d'un Secrétaire Général et ii) des organismes et établissements sous tutelle¹²⁰.

11.33 Le MIEP est en chargé de la conception, de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi de la politique du gouvernement en matière d'infrastructures et d'équipements. Suivant son organigramme¹²¹ définissant son fonctionnement, outre les services directement rattachées au Ministre (direction de cabinet et inspection générale), le Ministère comprend : i) les services centraux¹²² et régionaux¹²³ placés sous l'autorité d'un Secrétaire Général et ii) les organismes et établissements sous tutelle¹²⁴ dont les missions sont clairement définis.

11.34 Des efforts d'investissement très importants ont été consentis par le gouvernement tchadien dans les infrastructures de transports en matière de patrimoine routier, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau 11.5 - Réalisations dans le domaine d'entretien routier

| Libellé | Période 2000-2011 | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 00/01 | 01/02 | 02/03 | 03/04 | 04/05 | 05/06 | 06/07 | 07/08 | 08/09 | 09/10 | 10/11 |
| linéaire prévu (km) | 1.380 | 1.924 | 2.958 | 2.241 | 2.731 | 3.083 | 3.395 | 3.422 | 3.547 | 3.483 | 3.145 |
| linéaire exécuté (km) | 823 | 1.498 | 1.481 | 1.423 | 1.790 | 1.972 | 2.541 | 2.562 | 2.389 | 2.118 | 2.355 |
| Taux de réalisation (%) | 59,64 | 77,86 | 50,07 | 63,5 | 65,54 | 63,96 | 74,85 | 74,87 | 67,35 | 60,81 | 74,88 |

Source : DGR

11.35 Les ressources allouées aux investissements publics routiers proviennent du Budget de l'État

¹¹⁷ Décret 891/PR/PM/2011 du 31 août 2011.

¹¹⁸ Définies par Décret N°1032/PR/PM/MTAC/2011.

¹¹⁹ Direction Générale des Transports de Surface DGTS, Direction de la Circulation et de la Sécurité Routière, Fluviale et Lacustre, Direction de la Législation et de la Réglementation, Direction des Etudes et des Statistique, Direction des Ressources Humaines, Direction des Affaires Administratives, Financières et du Matériel.

¹²⁰ L'Autorité de l'Aviation Civile (ADAC), le Bureau National de Fret (BNF), l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA), la Délégation de l'ASECNA pour la Gestion des Activités Aéronautiques Nationales du Tchad (DGAANT).

¹²¹ Défini par le décret n°035/PR/PM/MIE/2011.

¹²² Quatre Directions générales à caractère technique (Routes, Bâtiments Civils, Infrastructures Hydrauliques et Energétiques, Equipements), une Direction de Planification et de Suivi-Evaluation, une Direction des Affaires Juridiques et des Marchés, une Direction des Affaires Administratives, Financières et du Matériel, une Cellule de Communication.

¹²³ Seize délégations régionales.

¹²⁴ L'Ecole Nationale des Travaux Publics (ENTP), le Fonds d'Entretien Routier (FER) rattaché au MTAC par décret depuis mars 2012, la Cellule de Suivi et de Coordination des Projets du Secteur des Transports (CSCP), l'Agence d'Entretien Routier (AGER).

et comprennent d'une part, les ressources internes composées de celles inscrites au Budget ordinaire, celles des revenus et bonus pétroliers et celles des fonds IPSTE le cas échéant, et d'autre part, les ressources externes provenant des fonds alloués par les bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux sous forme de dons/subventions ou de prêts. Les fonds IPSTE constituent la part marginale des ressources internes, alors que la part la plus importante est due aux revenus pétroliers (depuis 2004).

11.36 Entre 2001 et 2010, les dépenses publiques annuelles destinées à l'investissement en faveur des infrastructures routières ont été croissantes (de 81 à 209 milliards de FCFA), avec des taux d'exécution de plus en plus élevés (de 28 à 136 milliards de FCFA), mais qui n'ont jamais été à la hauteur de ceux budgétisés (33% en 2001, 85 % en 2009 et 64% en 2010). Jusqu'en 2005, plus de la moitié des ressources budgétisées par le Tchad pour le développement de ses infrastructures routières provenaient des bailleurs de fonds. Après cette année, ses ressources internes ont été accrues par les recettes pétrolières (plus de la moitié des ressources provenait du budget ordinaire et des revenus pétroliers).

Le secteur des Transports dans les stratégies nationales

11.37 Le secteur des Transports occupe une place de choix dans la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP). En effet, le diagnostic du secteur et toutes les versions de la Stratégie Nationale des Transports (versions 2000-2009 et révisée) sont repris dans diverses composantes des documents de la SNRP 1 et 2. Dans le cadre de la SNRP2, les infrastructures et les services de transport font l'objet de l'axe d'intervention prioritaire N°4 : « Faire des infrastructures un levier de croissance.» Cette SNRP2 met l'accent prioritairement sur le développement des infrastructures rurales afin d'offrir des débouchés rapides aux produits locaux vers les grands centres de consommation, mais aussi accorde la priorité à la rationalisation de la gestion des corridors de désenclavement indispensable à l'accès des produits locaux aux marchés internationaux ainsi qu'à l'approvisionnement du pays en biens (intermédiaires et d'équipements) et produits de consommation.

11.38 Dans le cadre de la coopération bilatérale, l'UE appuie et accompagne la mise en œuvre des réformes institutionnelles en faveur du MIEP et du MTAC. Cette réforme concerne entre autre : la révision de la Stratégie nationale des Transports, le renforcement des capacités du personnel par des formations, l'équipement, etc.

11.39 La stratégie nationale des Transports 2012 – 2015 (SNT) est sous-tendue par quatre programmes incluant (MINFI 2011) : les Infrastructures routières ; l'amélioration de la sécurité routière ; les infrastructures aéroportuaires et l'administration et la gestion du secteur (MIEP 2012). Son objectif global est d'assurer le désenclavement intérieur et extérieur du pays en vue d'accélérer la croissance économique. Les actions à entreprendre se rapportent aux programmes du secteur, conformément aux six priorités suivantes : i) la protection du capital existant ; ii) la poursuite du bitumage des grands axes structurants ; iii) la réhabilitation et l'entretien d'un maillage de routes régionales et locales pour une meilleure accessibilité des principales régions de production agricole ; iv) l'exécution d'un programme pluriannuel de réhabilitation de pistes rurales d'au moins 4,5 milliards de FCFA par an ; v) l'amélioration de la gestion des corridors de désenclavement qui sont essentiels pour le développement des échanges internationaux du Tchad et ; vi) le désenclavement du pays par le maintien d'un niveau d'accessibilité par air pour toutes les zones qui

ne disposent pas de liaison routière permanente. Sur le plan de l'infrastructure, la mise en œuvre de la SNT 2000 – 2010 a été caractérisée par l'extension considérable du réseau bitumé, portant ainsi le linéaire de routes de 557 km en 2002 à 1.602 km en 2011. Les prévisions envisageaient d'atteindre 1.925 km de linéaire de routes bitumées en fin 2013.

11.40 Le Plan National de Développement 2013 – 2015 (PND 2013) du Tchad s'appuie principalement sur les fondements des documents stratégiques ci-dessus mentionnés, en ce qui concerne le secteur des Transports. Le développement des infrastructures physiques constitue pour le Tchad un levier important de la croissance économique et de la lutte pour la réduction de la pauvreté au Tchad. En effet, l'atteinte de l'objectif de lutte contre la faim suppose de garantir la stabilité des approvisionnements en tout temps et en toute saison pour permettre aux populations d'avoir accès à l'alimentation. Les activités devront couvrir les différents sous-secteurs suivant des transports : le transport routier, les pistes rurales, le transport aéroportuaire, la voirie, l'industrie de transport terrestre et le transport ferroviaire. Les stratégies retenues sont de mettre en œuvre : i) la densification du réseau des voies de désenclavement extérieur ; ii) la valorisation du potentiel de croissance et de productivité des populations rurales ; iii) la poursuite du renforcement de la capacité institutionnelle et humaine de l'administration pour une gestion efficace et efficiente du secteur ; iv) l'entretien des infrastructures de transport assurant au mieux la préservation et la sauvegarde du patrimoine routier national ; v) la sécurisation des opérations de transport et amélioration de l'organisation des transports urbains et inter urbains.

11.41 Durant des décennies, le Tchad (comme plusieurs pays de la sous-région) a surtout favorisé le développement de son réseau structurant (routes bitumées) incluant celui de l'intégration régionale, au détriment des routes secondaires (routes en terre). Plusieurs raisons justifient cette option, parmi lesquelles la rareté des ressources financières. Entre-temps, ce réseau abandonné a subi (et continu de subir) de nombreuses et importantes dégradations qui constituent un sérieux goulot d'étranglement pour l'évacuation des produits issus des activités rurales (agriculture, élevage, etc.) en vue de leur commercialisation dans les grands centres (villes et autres pays voisins de la région). C'est surtout le cas du réseau routier en dehors de la zone cotonnière.

11.42 Il s'avère que depuis quelques années, le Tchad a fait du développement de son réseau routier secondaire, un des leviers indispensables de la relance de sa croissance économique et socioculturelle. Cela se traduit par l'ensemble des dispositions prises dans les différents documents d'orientation stratégiques nationales ci-dessus. Cependant, les objectifs ainsi fixés au travers de ce réseau ne pourront être atteints qu'en cas d'existence, entre autre et de manière préalable, d'une planification en matière d'intervention (réhabilitation et entretien) en faveur de ces routes. Le fondement de cette planification devra se reposer sur la définition d'un réseau prioritaire de routes secondaires, ainsi que des ressources financières disponibles rationnellement dédiées. En l'état actuel des choses, le Tchad ne disposerait pas d'une planification claire en matière d'intervention en faveur des routes du réseau secondaire.

11.43 Définir un réseau prioritaire de routes secondaires. La limitation des ressources financières ne permet pas la prise en charge de tout le réseau routier secondaire du Tchad. Pour plus d'efficacité dans les actions, il est indispensable de circonscrire de manière stratégique le champ d'action relatif aux infrastructures routières. Il s'agit pour le gouvernement du Tchad, de définir une série d'axes routiers desservant les principales zones de production du pays en dehors de la zone cotonnière. Ces axes doivent présenter un double avantage d'interconnexion entre eux mais aussi

avec les réseaux structurant (routes principales) et d'intégration régionale prioritaire de la CEMAC, afin de garantir qu'il joue le rôle qui est le sien en matière d'ouverture vers les marchés.

Progrès réalisés sur le corridor principal Tchad- Douala

11.44 Le corridor Douala – N'Djamena demeure depuis toujours le plus important des corridors parmi toutes les alternatives routières d'intégration régionale du Tchad (SCET Tunisie 2010). Plusieurs raisons justifient cette situation avec entre autre : i) l'héritage du passé historique, des réalités socio politique et des enjeux économiques régionaux et internationaux ; ii) la distance séparant les deux localités qui est la moins importantes parmi toutes les alternatives de routes d'intégration régionale (1.800 km); iii) les acquis en infrastructures et équipements dont le corridor bénéficie.

11.45 Dans sa première version, l'EDIC avait identifié, pour les aspects relatifs au Transport et facilitation des échanges (TFE), trois principales priorités déclinées sous trois domaines¹²⁵ précis parmi lesquels les infrastructures de transport (Banque mondiale 2004). L'objectif à atteindre pour cette priorité était celui d'améliorer les infrastructures de transport dans les régions cotonnières et dans les principaux axes routiers afin de réduire les coûts de transport.

Tableau 11.6 - Niveau de mise en œuvre des recommandations relatives aux infrastructures faites par l'EDIC I

| Priorité No. 4: Infrastructures de transport | | |
|---|---|---|
| Objectif: améliorer les infrastructures de transport dans les régions cotonnières et dans les principaux axes routiers afin de réduire les coûts de transport | | |
| Mesures proposées | Indicateurs de suivi préconisés | Observations |
| Action 1: Renforcer la coopération bilatérale Tchad-Cameroun en vue de faciliter le transport multimodal (transfert rapide des conteneurs en transit du navire au train à Douala et du train aux camions à N'Gaoundéré). | Réduction des délais de transfert du navire au train et du train aux camions. | Non effectif Plusieurs concertations entre les deux Etats ont eu lieu, mais les délais restent inchangés. |
| Action 2: Consolider des actions de coopération entre les deux Etats afin de permettre des actions concertées permettant de réaliser des travaux de réhabilitation de chemin de fer. | Consultations avec CAMRAIL et les autorités camerounaises et les partenaires extérieurs (UE/Banque mondiale). | Des consultations ont eu lieu. En vue du renouvellement de la ligne de chemin de fer, 175 km sont prévus pour être renouvelés le long du parcours ; les travaux ont déjà commencé pour le tronçon Batschenga – Ka'a (2 km). Des actions en faveur du renouvellement du matériel ferroviaire sont en cours : acquisition de six nouvelles locomotives (2 500 CV chacune), acquisition très prochaine de 35 voitures voyageurs, 25 wagons – citernes et 35 plateaux. |

11.46 Sur le plan des infrastructures routières, la mise en œuvre des mesures recommandées par l'EDIC I est en cours dans leur processus (voir tableau 11.6). D'autres acquis physiques et non physiques infrastructurels sont aussi en cours (MIEP 2013), et ne se recensent pas forcément parmi les actions à mettre en œuvre dans le plan de l'EDIC I.

11.47 Les projets et programmes en cours d'exécution concernent à la fois la remise à neuf des infrastructures routières et ferroviaires, les réformes/appuis institutionnelles (ressources humaines,

¹²⁵ Les autres incluaient l'administration douanière et la facilitation sur le corridor de transit.

équipement, etc.).

11.48 Depuis 2003, la préparation d'un programme régional de facilitation du transport et du transit a été amorcée par les pays de la CEMAC. Son objectif vise à éliminer tous les obstacles¹²⁶, les entraves procédurales, les tracasseries douanières sur le corridor Douala-Bangui et Douala-N'Djamena jugés essentiels pour la fluidité des échanges commerciaux intra régionaux et l'accès aux marchés mondiaux. Pour y parvenir, tous les 6 pays de la CEMAC ont décidé de préparer, avec les partenaires au développement (Banque mondiale, Banque africaine de développement, Union européenne) un projet pilote de facilitation des transports et du transit sur ce corridor. C'est ainsi que la Banque mondiale (BM) et la Banque africaine de développement (BAD) ont respectivement pris en charge le financement de ce projet.

11.49 Les composantes du projet¹²⁷ Banque mondiale (IDA) comprennent : i) l'Amélioration des infrastructures routières (travaux de réhabilitation et d'entretien de la route N'Djamena-Guelendeng-Bongor, Bongor-Kélo-Moundou-Frontière Cameroun ; contrôle et supervision des travaux ; mesures de sensibilisation sur la protection de l'environnement et de la sécurité routière ; mesures de sensibilisation sur le VIH/SIDA); ii) les investissements dans la facilitation des transports (études sur le corridor Douala N'Djamena, amélioration du transit, aménagement des plateformes de Nguéli et de Moundou) et iii) l'appui Institutionnel et Renforcement des Capacités dans le Secteur des Transports.

11.50 Les Composantes du projet¹²⁸ Fonds africain pour le développement (FAD) incluent : i) les travaux (aménagement et renforcement routiers, construction de pont, travaux de réhabilitation d'infrastructures sociales et marchandes, travaux atténuation d'impact sur l'environnement et aires de repos, construction d'enclos pour bétail, fourniture et pose des petits matériels agricoles) et ii) les services des consultants (sensibilisation aux MST-Sida au paludisme, à la protection de l'environnement et sécurité routière, contrôle et surveillance des travaux). L'étude d'aménagement d'une gare routière à N'Djamena est désormais financée sur le budget de l'Etat tchadien.

11.51 **Résultats préliminaires.** Plusieurs acquis existent, qui sont à mettre au compte des efforts entrepris par les gouvernements. Il s'agit à la fois de l'amélioration de la qualité des infrastructures que des mesures visant à accompagner la qualité rehaussée de ces infrastructures.

11.52 La qualité de l'infrastructure de transport. Les deux Gouvernements ont fait des efforts considérables en vue d'améliorer la qualité physique de l'infrastructure de transport, tant pour les routes (MIEP 2013) que pour le ferroviaire (voir tableau 11.6) pour le ferroviaire).

11.53 Le bitumage des axes de désenclavement extérieur tels : i) Axe Cameroun : N'Djamena – Moundou – Koutéré – Frontière Cameroun en 2007 (595 km) ; ii) Axe Soudan : N'Djamena – Abéché. Sur un total de 889 km, 302 km ont déjà été bitumés (N'Djamena – Bokoro) et 458 sont en cours de bitumage et pour 129 le processus est en cours avec les DAO ; iii) Axe Niger : N'Djamena – frontière Niger. Sur un total de 564 km, 74 km sont bitumés (N'Djamena – Massaguet) et 72 km sont en cours.

¹²⁶ L'état du réseau, les points fixes de contrôle.

¹²⁷ Approuvé le 21 août 2007, signé le 29 août 2007 et mis en vigueur le 26 janvier 2008, le projet a un coût global de 81,05 millions de dollars EU (dont IDA : 30 millions de dollars EU ; Tchad : 51,05 millions de dollars EU). La date de clôture initiale est fixée au 31 janvier 2013. Après réallocation, la date de clôture est fixée au 31 janvier 2016.

¹²⁸ L'accord de don est signé le 05 mars 2008 pour un coût global de 19.000.000 UC. La date de clôture est fixée au 31 mars 2013.

11.54 Les travaux en cours de réhabilitation de l'axe N'Gaoundéré – N'Djamena (par Moundou) se font suivant l'approche de Gestion par Niveau de Service (GeNiS). Ils sont scindés en deux lots : Bongor-Eré-Kelo-Moundou-Frontière Cameroun (lot 1¹²⁹ financé par l'IDA) et N'Djamena-Mailao (financé par le FER). L'axe Guelendeng-Bongor (lot 2, financé par le budget de l'État)¹³⁰ est en réhabilitation. Ces travaux qui incluent la construction de stations de pesage accusent d'importants retards dans leur exécution¹³¹. Aussi, les travaux d'aménagement du tronçon Carrefour Walia – Nguéli et ceux de renforcement du tronçon de route Walia – Nouveau Pont (6,5 km), ainsi que la construction du pont à deux voies sur le Logone (230 ml) sont presque achevés et en attente de réception provisoire.

11.55 Jadis dans un état profondément dégradé, le processus de réhabilitation des tronçons Maroua – Koussérie et Figuil – Maroua est en cours (les travaux ont effectivement commencé pour le deuxième axe). Le mauvais état du tronçon Maroua – Koussérie de la dorsale a, depuis plusieurs mois déjà, entraîné une déviation du trafic en provenance de Douala vers la route du Sud du Tchad qui relie Koutéré à N'Djamena. Cette situation est à la base de la surexploitation de cette route, avec pour conséquence immédiate de nombreuses dégradations sérieuses depuis. Si rien n'est fait pour la remise à niveau de cette route, l'isolement progressif du Tchad sera effectif.

11.56 Des efforts sont en train d'être faits pour garantir une durée de vie plus longue des infrastructures routières. De concert avec l'IDA, le MIEP a mis sur pied et expérimenté l'approche GENiS sur un des axes d'intégration récemment réhabilités (Kélo – Moundou – Frontière Cameroun). Il est indispensable de faire une évaluation de cette approche afin d'en tirer des éléments clés de sa réussite pour répliquer éventuelle sur d'autres axes à enjeux économiques importants du réseau routier national. La prise en compte d'autres approches pour compléter la GENiS doit aussi être une alternative à ne pas exclure.

11.57 Accompagnement du secteur. Avec l'appui de leurs partenaires, plusieurs acquis existent qui viennent renforcer la durabilité des investissements en infrastructures (MIEP 2013) : i) la construction des stations de pesage de Kélo¹³² et Ngulengeng¹³³ ; ii) la réalisation des investissements permettant de traiter les containers et les véhicules au sein de la plateforme de Nguéli (les activités ont démarré en juillet 2010); iii) l'accompagnement et la mise sur pied des réformes institutionnelles au sein du MIEP et du MTAC en vue de la modernisation de leur administration et une meilleure gestion du secteur¹³⁴ ; iv) la mise en place d'un système durable de financement de l'entretien

¹²⁹ La réhabilitation porte sur Bongor-Kélo, le renforcement de Bongor-Guéléndeng et l'entretien des tronçons bitumés par niveau de service (GENiS) et la gestion des stations de pesage de Guéléndeng et de Kélo ; délai d'exécution 36 mois.

¹³⁰ Dont réhabilitation (Guéléndeng-Bongor : 82,3 km) ; délai d'exécution : 12 mois ; travaux d'entretien de GENiS (N'Djamena-Mailao : 65 km et Mailao-Guéléndeng : 79,4 km) ; délai d'exécution : 24 mois chacun.

¹³¹ Retard dans l'exécution des travaux (0% des travaux facturés contre 16% de délai écoulé, la mobilisation du matériel a connu 6 mois de retard) ; l'attribution du site par la Maire de Kélo pour la station de pesage est contestée par la population ; l'aire mise à la disposition de l'entreprise par l'ancien préfet pour la station de pesage de Guéléndeng est remise en question par le nouveau préfet par ce qu'elle est éloignée de la ville et ne profiterait pas à la population ; réticence du personnel des ateliers par rapport aux respects des procédures d'exécution des travaux établies au cahier des clauses techniques particulières (CCTP) et au Plan d'Assurance Qualité (PAQ).

¹³² Il existe encore des difficultés dues à l'indisponibilité foncière.

¹³³ Les travaux achevés sont en attente de réception.

¹³⁴ La création (Par décret N°622/PR/PM/MI/2007 du 27 août 2007) d'un Comité de facilitation du commerce et du transit ; l'appui à l'évaluation du Programme National Transports (PNT) et à la collecte de données sur le transport (fonds IDA) ; l'appui à la mise en œuvre du PNT : Contrôle de Charge à l'essieu, la SNT a été élaborée en 2008 ; Appui à l'évaluation du PNT et à la collecte de données sur le transport, Collecte des données par l'INSEED ; l'appui à la programmation du secteur des transports (fonds UE) : Monitoring du secteur, Révision de la Stratégie Nationale des Transports (SNT) ; la révision de la

routier notamment le Fonds d'Entretien routier de deuxième génération ; v) la mise en œuvre d'une phase pilote d'une approche d'entretien routier dénommée Gestion de l'Entretien par Niveau de Service (GENiS) dont les résultats à priori positifs restent encore à évaluer ; vi) la création d'une compagnie aérienne nationale (Toumaï Air Tchad) et ; vii) la conduite des activités portant sur la sensibilisation sur le VIH/Sida, la sécurité routière et la protection de l'environnement.

11.58 Cependant, de nombreux efforts restent encore à entreprendre afin d'améliorer les performances du corridor, pour ce qui est du trajet routier, notamment en ce qui concerne les délais de passage et les coûts.

11.59 L'option multimodale (combinaison rail – route) est, de par son ratio, le plus sollicité dans l'acheminement des marchandises vers le Tchad depuis Douala (MINTP 2010). Des raisons surtout financières, sont à la base de ce choix. En plus, cette option permet d'éviter de tomber sous la pénalité des stations de pesage en cas de dépassement de la charge admise. La CAMRAIL a acheté de nouvelles locomotives et voitures à plateaux (tableau 11.6). Elle a entamé également avec l'aide du Gouvernement camerounais une série de travaux pour améliorer la voie ferrée. Un plan directeur du transport ferroviaire au Cameroun renseigne sur les objectifs de renouvellement du chemin de fer, par la réhabilitation et la construction. Cela permettra de révolutionner les échanges du Tchad transitant par le Cameroun à moyen et à long terme. Dans le cadre de ses relations bilatérales privilégiées avec le Cameroun, le Tchad gagnerait à intensifier et faire valoir sa diplomatie avec ce pays frère et ami dans l'intérêt des deux nations.

11.60 Quelques manquements observés. La mission note cependant que peu d'importance est accordée aux services de transport en vue de son accompagnement dans le secteur des Transports. Le développement des infrastructures routières *stricto sensu* ne saurait être durable sans la prise en compte de tous les services devant se développer autour d'elles. Le corridor Douala – N'Djamena ne peut être viabilisé que si les services logistiques et de transport fonctionnent bien mieux. Il s'agit des transporteurs, des chauffeurs/camionneurs, des structures qui assurent le service-après-vente. Il est question de prendre en compte la diversité et la spécificité de ces acteurs, tout en considérant la place qu'ils occupent, les rôles joués par chacun et les interactions existantes dans les mécanismes de fonctionnement (prix, accès au fret, services après-vente, etc.). Malgré le rôle et la qualité des infrastructures dans les performances des transports et de la facilitation des échanges, les expériences antérieures ont démontré qu'en tant que système de transport, la question doit être abordée de manière holistique car « seules les routes ne suffisent pas. »

11.61 Les actions proposées se justifient par la pertinence de leur contribution dans la création et le bon fonctionnement d'un dispositif qui permettra de tirer profit au maximum des investissements réalisés dans le secteur des infrastructures. Les actions ci-dessous ont déjà fait l'objet de

Stratégie Nationale des Transports (SNT) : faire le bilan de la SNT (2000-2009) et fournir les éléments devant permettre d'élaborer la stratégie et les plans d'action pour la période 2011-2020 ; la formation du personnel de la CSCP et des agences d'exécution du programme : Le matériel pour la mise en service du logiciel TOMBRO a été livré et installé. En 2010, un programme de formation a été exécuté. Deux formations sont réalisées dans le domaine de l'économie de transport et 22 cadres en passation des marchés en 2010 ; l'appui au suivi de la SMT ; l'appui au Bureau National de Fret (BNF) : Le diagnostic du BNF a été réalisé, le renforcement en cours dans le même cadre sur financement UE ; la formation du personnel en charge du projet : 6 cadres programmés pour la formation, un déjà formé en passation des marchés ; 3 cadres de la CSCP et un de la DGR sont formés ; la fourniture et mise en place d'un système de gestion comptable : Le logiciel installé en 2008. La formation de remise à niveau pour les comptables ; la réalisation des audits (des comptes, technique et bonne gouvernance, évaluation des indicateurs).

propositions dans le cadre d'études précédentes (SCTE Tunisie 2010 et 2011). L'objectif poursuivi est d'améliorer durablement la qualité et la performance des infrastructures de transport ciblées.

11.62 Réhabiliter les infrastructures routières principales (ouvrages et routes) et connexes (stations de pesage et gares routières) du corridor PAD – Nguéli (y compris l'option N'Djamena – Moundou – Touboro). Les infrastructures de qualité le long d'un corridor contribuent indéniablement à l'amélioration de la performance (durée et coûts) du transport de marchandises (Raballand 2007). Le Tchad a la possibilité d'agir directement pour les infrastructures du côté tchadien mais doit négocier avec ces voisins dans le contexte de programmes régionaux comme bilatéralement, en premier lieu avec le Cameroun. Il s'agit des infrastructures routières principales et connexes (gares routières, aires de repos, stations de pesage). Pour y parvenir, il est question de : i) Accélérer la procédure des travaux de réhabilitation en cours d'exécution et ; ii) veiller à l'exécution (technique et administrative) des travaux selon les règles de l'art (suivi et contrôle)

11.63 Pérenniser et rendre plus performant, durable et fonctionnel le système d'entretien des infrastructures routières réhabilitées du corridor PAD – Nguéli. Il faut pérenniser le système d'entretien durable de l'infrastructure qui intègre des mesures de préservation du patrimoine routier, la sensibilisation et l'implication des acteurs et utilisateurs des infrastructures routières, pour une utilisation durable de ces derniers. L'évaluation de l'approche actuellement mise en œuvre (GeNiS) est indispensable, pour en tirer des leçons sur lesquelles les fondements d'une approche améliorée seront bâtis. Les utilisateurs des routes doivent être impliqués dans le processus d'entretien des infrastructures à mettre en œuvre. Il est question, par des activités d'information, d'éducation et de communication, d'attirer leur attention sur le rôle à jouer par eux, et les intérêts/avantages d'une route en bon état ainsi que les enjeux de la dégradation de l'infrastructure routière. Il faut que ces derniers s'approprient les efforts mis en œuvre pour une plus grande durabilité. La mise en œuvre de cette action consistera entre autre à : i) évaluer les activités mises en œuvre dans le cadre des activités de l'opération GENiS et proposer des bases d'orientation pour la mise su pied d'un système plus amélioré ; ii) renforcer et rendre plus performant le dispositif d'entretien des infrastructures routières qui tienne compte des ressources financières disponibles et de la diversité des conditions physico géologiques et climatiques de chaque milieu d'intervention ; iii) sensibiliser, informer et éduquer les utilisateurs sur les enjeux de la préservation du patrimoine routier ; iv) veiller à l'exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de l'art ; renforcer les capacités d'intervention de la Direction en charge de l'entretien des infrastructures routières pour une exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de l'art et dans les délais requis.

11.64 Œuvrer pour des infrastructures routières sûres et un nombre réduit d'accidents/incidents routiers. La sécurité et la sûreté des échanges sur le corridor est un aspect important à son développement, dans la mesure tout incident/accident qui survient a une implication négative sur la conduite économique de l'activité. Il s'agit surtout de créer des conditions favorables à la réduction du risque accidentogène du corridor par l'organisation des campagnes de sensibilisation et d'information en faveur des populations le long du corridor, ainsi que des usagers sur les aspects relatifs à la sécurité routière.

11.65 Poursuivre les efforts d'amélioration physique du réseau ferroviaire. Il s'agit surtout de

veiller au respect des prescriptions technique et administratives de l'exécution des travaux de réhabilitation du chemin de fer en cours de réalisation¹³⁵.

Progrès réalisés dans d'autres voies de désenclavement et les routes secondaires

11.66 Le développement de l'économie du Tchad est envisageable entre autres par la mise à niveau de plusieurs autres alternatives de corridors qui lient le pays à d'autres ayant une façade maritime ainsi que leurs capitales entre elles. De l'ensemble des possibilités recensées, quelques efforts ont été faits pour une avancée concrète dans le processus de matérialisation physique de ces artères régionales de développement.

11.67 Corridor N°13¹³⁶ du Plan directeur consensuel des Transports en Afrique centrale (PDCT – AC). A l'issue de la première réunion des experts du comité de mise en œuvre et de suivi de ce corridor (tenue en juillet 2008), les sections du corridor ont été identifiées, le projet des TdR a été examiné (il avait été convenu que les experts rédigent eux-mêmes les TdR) et les modalités d'organisation des missions de reconnaissance du corridor ont été définies. La réunion de validation du rapport d'étude prévu en fin septembre 2009 par la feuille de route élaborée, n'a pas encore eu lieu, les études n'ayant pas encore été réalisées. Cependant, aucune orientation en matière de financement et de mise en œuvre technique de l'activité n'a été définie.

11.68 La Route transsaharienne (RTS). Une mission de la Banque africaine de développement (BAD) a permis d'identifier et de discuter avec les autorités de tous les aspects de la mise en œuvre du projet multimodal de la route transsaharienne¹³⁷ Algérie/Niger/Tchad. Le projet porte essentiellement sur l'aménagement des tronçons (travaux routiers) identifiés et la définition des mesures de la facilitation des Transports et du transit routier aux frontières. Pour le Tchad, les axes prioritaires identifiés sont les suivants : i) les travaux routiers comprenant le bitumage de 331 km de route¹³⁸ ; ii) les aménagements connexes (stabilisation de dunes et réalisation des points d'eau, réhabilitation de 100 km de piste et contrôle des travaux) ; iii) la facilitation des transports et du transit (construction et équipement de poste de contrôle et station de pesage ainsi que le contrôle des travaux) ; iv) l'appui institutionnel (renforcement des capacités du BNF dans la collecte et le traitement des données sur le fret et étude de faisabilité sur le transport lacustre vers les Nigéria) et ; v) la gestion et le suivi du projet (appui à l'organe de gestion du projet et au Comité technique mixte, l'audit financier et comptable des comptes du projet et l'audit technique).

11.69 Pour l'exécution du projet au Tchad, des propositions de solutions techniques ont été retenues, à confirmer par le bureau. Le coût d'exécution des composantes de ce projet, y compris les imprévus physiques et aléas financiers, est estimé à 183,68 milliards de FCFA (246,16 millions d'UC

¹³⁵ Au total, 175 km de chemin de fer en cours de réhabilitation entre Batchenga et Ka'a au Cameroun.

¹³⁶ Long de 3.509 km, il prend son départ à Pointe Noire (Congo) où il parcourt 1.877 km, et traverse la RCA sur au moins 1.025 km et le Tchad (607 km).

¹³⁷ Il s'agit d'un des grands projets intégrateurs promus par le NEPAD qui permet de relier six pays répartis dans trois des huit Communautés économiques régionales : Algérie et Tunisie (UMA), Mali, Niger et Nigéria (CEDEAO) et Tchad (CEEAC). La RTS totalise 9.022 km dont 7.771 km (80%) sont déjà revêtus, pour 1.251 km de piste (20%). Elle est constituée d'un axe principal long de 4.498 km (dont 223 non bitumés au Niger) et de trois axes secondaires : i) la branche tunisienne (866km) qui va de Ghardaïa (Algérie) à Gadès (Tunisie) entièrement revêtue, la branche malienne (2.461 km dont 1 321 km revêtues et 1.140 km de piste) reliant Bamako (Mali) à Tit (Algérie) et la branche tchadienne reliant N'Djamena (Tchad) à Zinder (Niger) longue de 1.197 km dont 724 km de route revêtue et 473 km de piste.

¹³⁸ Entre Ngouri et Daboua (frontière Niger), contrôle et surveillance des travaux routiers et sensibilisation de la population à la sécurité routière.

ou 379,42 millions de dollars EU). Il est prévu que ce coût soit reprécisé dans le cadre de l'évaluation du projet. Le coût unitaire moyen est de 550 millions FCFA/km. En ce qui concerne le plan de financement, sept bailleurs de fonds ont manifesté leur intérêt au projet : la BADEA (10 millions de dollars EU), le FKDEA (17 millions de dollars EU), l'OFID (12 millions de dollars EU), le FSD (25 millions de dollars EU), la BDEAC (25.000 millions FCFA), le FAD (41,3 millions d'UC) et la BID (le montant indicatif du financement n'est pas encore connu. En dehors du FAD qui financera toutes les composantes du projet, tous les autres bailleurs ne financeront que les travaux routiers. Une proposition d'allotissement divise le projet en trois lots. Selon la proposition de chronogramme d'exécution du projet, une mission d'évaluation aurait dû avoir lieu courant mai/juin 2013 après une réunion de concertation des bailleurs.

11.70 Le désenclavement des zones rurales. La connexion entre les zones rurales (dites de production) et les principaux marchés de consommation est un aspect indispensable de la stratégie globale d'augmentation de la production agricole (surtout vivrière), de l'augmentation substantielle de la productivité et des revenus, et de la diversification de la production agro-sylvo-pastorale. En plus des fonctions ci-dessus, ces artères d'intégration régionales ont le mérite d'être au cœur des échanges et de faciliter le commerce même entre pays sans littoral. Il s'agit surtout des produits issus des activités rurales (agriculture, élevage, pêche, forêt, artisanat, etc.) ou non (produits pétroliers) dont la commercialisation contribue de manière non négligeable à la lutte contre la pauvreté dans ces milieux par l'accroissement des revenus.

11.71 Ces routes, associées au désenclavement des zones agricoles par de meilleures routes secondaires (comme le démontrent les bonnes routes secondaires réhabilitées dans la zone cotonnière du pays), peuvent conduire, avec d'autres mesures, à des coûts plus raisonnables de la commercialisation de ces produits et ils augmentent (par les exportations en année de bonne production et par plus d'importations en année de basse production) la sécurité alimentaire. Les mesures concernées ici sont entre autres : i) la fourniture de services de transport adéquats (accessible, adaptés aux bourses et besoins spécifiques des populations, disponible et flexible) et durable (tenant surtout compte des réalités socio culturelles et environnementales) ; ii) l'existence d'une masse critique tant pour la demande que pour les services d'appui ; iii) l'existence d'un cadre réglementaire favorable au développement de l'activité et la facilitation des échanges ; iv) l'existence d'un système d'entretien durable des infrastructures de transport existantes.

11.72 La valorisation du potentiel de croissance et de productivité des populations rurales est l'une des actions prioritaires du PND 2013 – 2015. Il est attendu que ceci se mette en œuvre par l'amélioration de 2.900 km de pistes rurales et la promotion de Moyens intermédiaires de transport (MIT). Si le réseau routier des zones de production de coton est très bien entretenu par la CONTONTCHAD pour assurer un approvisionnement des intrants agricoles et une évacuation des productions, pour les spéculations produites en dehors de la zone cotonnière, les infrastructures routières sont très peu entretenues. Selon la Direction des routes et pistes rurales (DRPR), près de 1.393 km de linéaire de routes secondaires ont été réhabilitées entre 2007 et 2013, incluant les routes cotonnières. La part du linéaire de routes hors réseau cotonnier incluse dans ce linéaire réhabilité n'est pas connue, et aussi très peu d'informations existent sur l'état physique actuel de ces acquis du patrimoine routier du Tchad. En effet, la responsabilité de l'entretien de ces routes aurait été confiée aux collectivités décentralisées ou aux communautés bénéficiaires qui n'ont encore ni la capacité technique ni les ressources (finances, humaines et matériels) pour garantir une circulation pérenne des biens et des personnes.

Tableau 11.7 - Niveau de mise en œuvre des recommandations relatives aux infrastructures de transport (routes secondaires) faites par l'EDIC I

| Priorité No. 4: Infrastructures de transport | | |
|---|--|----------------|
| Objectif: améliorer les infrastructures de transport dans les régions cotonnières et dans les principaux axes routiers afin de réduire les coûts de transport | | |
| Mesures proposées | Indicateurs de suivi préconisés | Observations |
| Action 3 Investissement dans l'aménagement des routes toutes saisons des régions cotonnières, en vue du transport du coton à l'usine, et des routes internationales pour l'export. | Exécution des budgets d'investissement routier conformément aux exigences d'allocation du DSRP | Non disponible |

11.73 Les actions proposées dans ce cadre ont un double objectif, notamment la diversification des alternatives et des partenaires d'échanges du Tchad de même que le désenclavement des zones rurales traversées par la construction de ces routes et celle des routes secondaires.

11.74 Poursuivre les efforts d'ouverture du pays par d'autres alternatives routières. En effet, malgré les avantages présentés par le corridor PAD – Nguéli (y compris l'option N'Djamena – Moundou – Touboro), le développement des autres corridors constitue pour le Tchad des alternatives qui lui permettront de limiter les risques du à la limitation des choix, d'accroître ses possibilités d'échange et la diversification de ses partenaires commerciaux. Aussi, le fonctionnement effectif de ces axes routier d'intégration régionale est une opportunité de développement des zones rurales traversées par ces routes et de leur ouverture vers les marchés, pour autant que les routes secondaires constituent avec ces réseaux un maillage et une ramification continue. Pour y parvenir, il est nécessaire de mettre sur pied un système de planification intégrée de construction des infrastructures routières conciliant aussi les autres modes de transport s'il y a lieu.

11.75 Réhabiliter les routes desservant les principales zones de production (réseau secondaire) autres que la zone cotonnière. L'importance de ce réseau routier dans l'approvisionnement des grandes zones de consommation et le développement de l'économie du pays est indispensable, surtout lorsqu'elles sont reliées au réseau principal structurant. Pour y parvenir, il s'agira notamment de : i) Définir un réseau secondaire prioritaire qui dessert principalement les zones de production importantes et qui s'intègre (continuité) au réseau structurant actuel ; ii) établir un classement de ces routes secondaires par ordre de priorité et ; iii) réhabiliter les routes suivant le niveau de priorité défini.

11.76 Renforcer et rendre pérenne le système d'entretien durable et fonctionnel du réseau routier secondaire. L'objectif poursuivi est pareil que celui mentionné dans le cas des autres infrastructures réhabilités. Il s'agit de : i) évaluer le dispositif actuel d'entretien et analyser les leçons à tirer sous forme de fondement d'un système d'entretien durable à mettre sur pied ; ii) concevoir et exécuter un schéma directeur d'entretien qui tienne compte des ressources financières disponibles et des conditions physico géologique et climatique de chaque milieu d'intervention ; iii) sensibiliser, informer et éduquer les utilisateurs sur les enjeux de la préservation du patrimoine routier et ; iv) veiller à l'exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de l'art.

11.77 Mettre sur pied un système d'entretien durable et fonctionnel du réseau routier secondaire. L'objectif poursuivi est pareil que celui mentionné dans le cas des autres infrastructures réhabilités. Il s'agit de : i) évaluer le dispositif actuel d'entretien et analyser les leçons à tirer sous forme de fondement d'un système d'entretien durable à mettre sur pied ; ii) concevoir et exécuter un schéma directeur d'entretien qui tienne compte des ressources financières disponibles et des conditions physico géologique et climatique de chaque milieu d'intervention ; iii) sensibiliser, informer et

éduquer les utilisateurs sur les enjeux de la préservation du patrimoine routier et ; iv) veiller à l'exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de l'art.

11.78 Mettre sur pied un projet/programme pilote de réhabilitation de route secondaire aboutissant à la frontière du pays. Il s'agit d'une phase test qui permettra d'apprécier l'utilité, la pertinence et les intérêts/avantages d'une telle initiative dans un contexte d'accroissement qualitatif et quantitatif des échanges avec les pays frontaliers. D'une durée étendue sur le moyen terme, la mise sur pied d'une telle initiative sera à coup sûr un exemple dont l'évaluation permettra de tirer des leçons en vue de sa réplification dans d'autres régions et contextes du pays.

La gestion des douanes et de la logistique de transport

L'organisation de l'administration douanière du Tchad

11.79 La douane tchadienne est constituée de 70 postes douaniers répartis sur tout le territoire national. Au total six bureaux douaniers situés dans les postes frontaliers constituent les principaux points d'entrée officiels¹³⁹ des marchandises au Tchad (voir tableau 11.8 et carte 11.7). Depuis plusieurs années, le poste le plus important a toujours été celui de Nguéli (selon les données officielles des échanges du pays), qui contribue au moins le tiers des recettes douanières nationales. En fonction des années, la deuxième place des autres postes est alternativement attribuée à Komé ou à l'aéroport. Globalement, la ville de N'Djamena constitue, par voie terrestre ou aérien, le plus important point d'entrée du Tchad avec une contribution d'au moins la moitié des recettes nationales d'importations. En 2010, le volume total des importations par N'Djamena était estimé à plus de 677,5 millions de tonnes (INSEED 2010).

Tableau 11.8 - Contribution (en %) des bureaux de douanes du Tchad au montant total des recettes des importations

| Bureaux de douane (en %) | 2007 | 2008 | 2010 |
|--------------------------|------|-------|------|
| Nguéli route | 35 | 47,89 | 34,6 |
| Komé | 19 | 22,31 | 16,6 |
| N'Djamena Aéroport | 28 | 16,5 | 19 |
| Moundou | 7 | 7,16 | 7,5 |
| Sarh | 3 | 2,9 | ND |
| Base Adjī Kossēī | 3 | ND | ND |
| Léré | 2 | ND | ND |
| Bongor | ND | ND | 2,3 |

Source : INSEED

Légende : ND : Non déterminé/disponible.

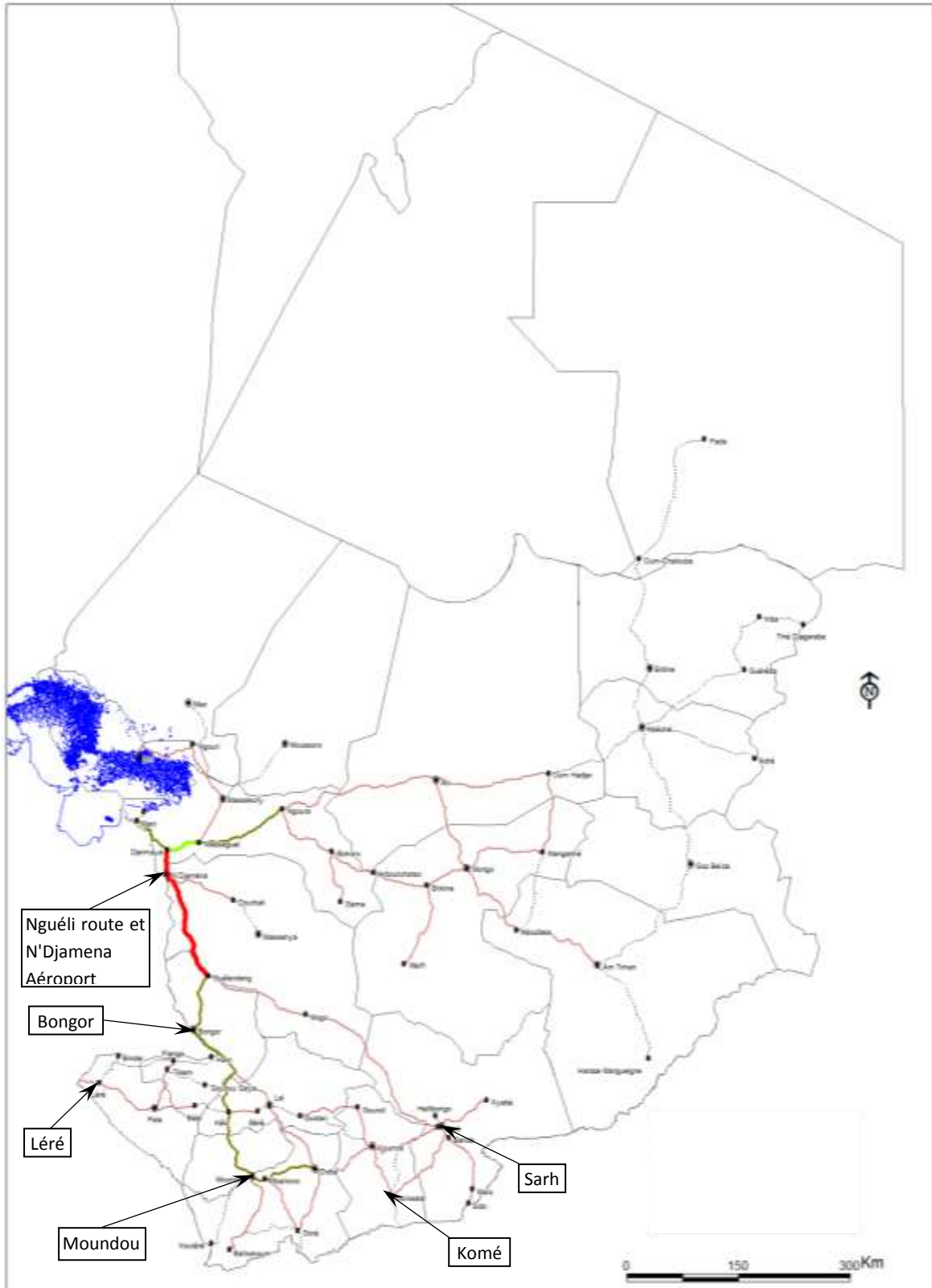
11.80 Même s'ils sont structurés de manière similaire, les postes de douane du Tchad ont un fonctionnement à deux vitesses : d'une part les bureaux ci-dessus présentés comme étant les plus performants et d'autres part tous (ou presque) les autres. A la base, cette différenciation dans le fonctionnement est à la fois la cause et la conséquence de leur performance et de leur efficience, tant sur le plan des ressources (finances, personnel, équipements et matériels) que des investissements dont ils bénéficient. En général : i) les installations sont vétustes (absence d'électricité, bâtiments durables presque absents, équipements presque vétuste, etc.), ii) la capacité

¹³⁹ Il s'agit des marchandises qui entrent dans le pays en dehors de ceux de la contrebande, qu'il serait cependant important d'évaluer.

et la compétence du personnel ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux (le personnel devant bénéficier d'une formation est presque toujours issu des principaux bureaux, surtout de N'Djamena) et des défis inhérents aux échanges entre le Tchad et les pays de provenance de la marchandise, iii) les frontières avec les pays voisins sont très étendues et très poreuses.

11.81 La brigade mobile, qui est une unité spécialisée de l'administration douanière, est opérationnelle sur tout (ou presque) le territoire national. A l'origine, comme un des objectifs poursuivis par leur création, elle aurait été mise sur pied comme une contribution à la réduction du phénomène de contrebande sur tout le territoire du pays. Bien que n'ayant pas eu le temps matériel de faire une investigation sur leur fonctionnement, l'efficacité et la performance de cette unité restent très mitigées. En effet, selon les partenaires de la douane, la présence de ces derniers est beaucoup plus une entrave au bon fonctionnement des activités d'importation du pays, en raison des tracasseries et les entorses qu'ils occasionneraient. De plus, plusieurs cas de pertes matérielles et en vie humaines dues à leurs activités ont été recensés dans le pays.

Carte11.7 - Localisation des principaux postes de douane au Tchad



Source: Auteur

Système de transit de la CEMAC et nécessité d'une présence physique de la douane tchadienne au Cameroun

11.82 Le fonctionnement du volet monétaire de l'intégration en zone CEMAC est effectif, mais la question de la libre circulation des biens et services constitue encore un handicap sérieux, en dépit des dispositions communautaires en vigueur en matière de commerce de transit dont l'application reste limitée. Cette situation qui est exacerbée par l'absence de libre pratique (libre circulation des marchandises une fois officiellement introduites au sein de la Communauté). Pourtant, la zone de libre échange est en principe lancée depuis 1994, avec l'entrée en vigueur d'un tarif préférentiel à taux zéro sur les échanges intra-communautaires qui était prévu pour 1998.

11.83 Du fait de leur enclavement, le Tchad et la République centrafricaine sont très dépendants du système de transit communautaire. Plus de 80% du volume de leurs flux commerciaux transite par le port de Douala. Conformément au protocole d'entente de 1991 les marchandises en transit communautaire sont en principe placées sous la procédure de "Transit inter-États des pays d'Afrique centrale" (TIPAC)¹⁴⁰, qui n'est cependant pas effectif. Le transit entre les pays est plutôt régi par des accords bilatéraux¹⁴¹ (conventions bilatérales). Le carnet TIPAC constitue la preuve documentaire pour les marchandises en transit. Par ailleurs, un réseau de télécommunication devrait être connecté aux bureaux de douanes et permettre aux douaniers de suivre l'acheminement des marchandises. Le commerce de transit demeure largement entravé par la taxation excessive des importations et la contrebande qui en résulte.

11.84 Les marchandises échangées au sein de la CEMAC sont taxées à chaque passage de frontière, quel que soit le régime administratif (y compris la franchise). Les régimes de transit sont chers, fonctionnent difficilement, et ne sont pas accessibles à tous les opérateurs. Ceci pousse une grande partie du commerce entre les États dans l'informel ou la fraude. Au sein de l'union douanière, le tarif extérieur commun est adopté mais il y a beaucoup de dérogations que les pays se sont octroyés unilatéralement. Les barrières non-tarifaires, en général, ne sont pas harmonisées. Pour remédier à la situation, les pays de la CEMAC réfléchissent actuellement à l'instauration de la "libre pratique", en vue de la mise en place effective d'un marché commun à l'ensemble des États membres.

11.85 En tant que pays de transit des marchandises, le Cameroun est confronté au phénomène du "faux-transit" (mise à la consommation frauduleuse des marchandises initialement déclarées pour le transit ou l'exportation), qui engendre des pertes en recettes douanières¹⁴². Afin de réduire tous ces obstacles et faciliter le transit, un projet d'interconnexion des services de douanes a été lancé en 2009¹⁴³, comme volet prioritaire du Programme de facilitation des transports en Afrique centrale (FASTRAC). Pour la phase pilote du projet, des itinéraires de transit le long des corridors Cameroun-

¹⁴⁰ Le TIPAC est comme un cadre d'entente entre les autorités douanières nationales, et les transporteurs impliqués dans les opérations de transit. Les États s'engagent à renoncer à soumettre l'opération de transit à des autorisations particulières, à accélérer le passage des marchandises dans les ports et postes frontières, à modérer les contrôles routiers, et à définir clairement les règles de garantie. En contrepartie, les transporteurs s'engagent à respecter les conditions de transit telles que définies dans le Code des douanes de la CEMAC.

¹⁴¹ Il en existe entre : i) le Cameroun et le Tchad ; le Cameroun et la RCA. Entre la RCA et le Tchad un projet de convention est en cours.

¹⁴² Environ 100 milliards FCFA sont perdus chaque année. Depuis 2009, NEXUS+, un système de géolocalisation permet aux autorités douanières de surveiller les cargaisons de marchandises jusqu'à leurs sorties du territoire douanier camerounais.

¹⁴³ L'objectif du projet est d'opérer une interconnexion des systèmes douaniers à trois niveaux: relier entre eux les bureaux de douanes le long des corridors de transit; relier entre eux les services de douanes des États membres; et, relier entre eux la Commission de la CEMAC, les services de douanes des États membres, et l'école inter-États des douanes (EIED).

Centrafrique et Cameroun-Tchad ont été choisis.

11.86 Le constat ci-dessus imposerait une présence physique absolue des services douaniers tchadiens au Cameroun. En effet, la création et le fonctionnement d'un bureau de douane tchadien au sein du port de Douala permettront de veiller directement sur les marchandises qui transitent (importation et exportation) par le Cameroun. Dans le cas d'un fonctionnement normal, la présence d'un tel bureau contribuerait à réduire et alléger les procédures de dédouanement par une simple anticipation de ces dernières, avant les formalités des postes frontaliers. De même, la traçabilité des marchandises ainsi que la vérification (par un système de suivi) des données des échanges du pays enregistrées à la fois à Douala et à Nguéli contribuerait à accroître la qualité de l'information traitée. Cette extension de ses services a été envisagée par le gouvernement tchadien, mais depuis lors cette idée d'extension n'a pas fait grand chemin. Les responsables des services de la douane tchadienne affirment avoir effectué de nombreuses missions techniques au Cameroun organisées par la DGDDI, en vue de la concrétisation de ce projet. Suite aux discussions eues avec les responsables de la douane, il transparaît que le délaissement de ce projet se justifie entre autre par plusieurs raisons : manque de volonté politique, absence de suivi et de continuité dans les affaires, instabilité des responsables, personnalisation des dossiers d'intérêt commun/national, etc.

Les réformes en cours au sein de l'administration douanières : résultats préliminaires

11.87 Les services nationaux de douane. Une récente réforme au sein de la douane Tchadienne a abouti à la réorganisation et la restructuration de ses services. Sur les 70 postes douaniers du pays, au total dix sont informatisés : Adré, Gozbéida, Abéché (frontière avec Soudan), Bol (frontières avec Niger, Nigéria), Komé, Koutéré, Djarmaya, Kribi, Sahr et Bongor (frontière RCA). Les postes autres que ceux situés à N'Djamena et Moundou bénéficient de l'appui des services d'administration préfectoraux pour l'approvisionnement en électricité.

11.88 Sur le plan des équipements et des infrastructures, les services douaniers tchadiens ne sont généralement pas bien lotis. Au niveau central, depuis l'incendie de juillet 2011 qui a consumé l'immeuble siège de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI), ces services travaillent dans des locaux provisoires. Le niveau d'équipement des bureaux est très faible, réduit souvent à des postes d'ordinateurs fixes dans certains bureaux. Jadis fonctionnelle, une connexion internet permettait d'assurer une présence continue du personnel sur la toile. Cependant depuis plusieurs mois déjà, cette connexion n'existe plus et les raisons de cette suspension ne sont pas clairement élucidées (les responsabilités sont renvoyées entre les différents personnes). Aussi, la douane tchadienne n'a pas de site internet qui, dans un contexte actuel de globalisation et de circulation de l'information, devrait être un outil indispensable à la diffusion et la circulation de l'information relatives aux services qu'elle offre, aux annonces, à la mise à disposition de documents officiels ou non et autres nouvelles. Bien plus, plusieurs autres services à valeurs ajoutées peuvent être proposés par en cas d'existence d'un site internet.

11.89 En-dehors des services centraux, les services de douane aux niveaux régional et local sont encore beaucoup moins lotis en infrastructures et en équipements. En-dehors des bureaux de douane de N'Djamena qui ont bénéficié récemment des appuis des partenaires dans la réhabilitation et l'équipement des locaux, tous les autres bureaux souffrent d'un déficit en équipement. Cependant, selon les responsables du Projet SYDONIA, tous les bureaux de douane des préfectures sont connectés aux réseaux électriques des préfectures qui sont alimentés par des groupes électrogènes. La présence de ces groupes électrogène pour la fourniture d'électricité constitue un

avantage très comparatif pour les actions en vue du développement et l'amélioration des capacités de ces bureaux de douane situés à l'intérieur du pays.

11.90 Dans le cadre de son partenariat avec l'Organisation mondiale des douanes (OMD), le gouvernement tchadien a entamé un processus de réforme de son administration douanière suivant le programme COLOMBUS par la réalisation de deux missions d'appui¹⁴⁴. Les deux premières phases ont permis non seulement de faire un diagnostic du fonctionnement de l'administration par une évaluation des besoins tenant compte de la situation actuelle, mais aussi de concevoir un plan d'action quinquennal en cours de validation au passage de la mission. Ce plan quinquennal proposé est bâti autour de trois axes stratégiques (voir tableau 11.9) à savoir : i) Élaborer et adopter une mission douanière considérant les thèmes abordés dans le document de l'OMD sur les douanes du XXI siècle ; ii) Redéfinir et mettre en place une organisation adaptée à la nouvelle mission ; iii) Renforcer les capacités de la Direction générale des douanes et des droits indirects (DGDDI) à évoluer elle-même d'une manière durable à travers de l'élaboration et approbation de son plan stratégique et de son suivi. Pour les deux prochaines phases, ce processus concernera : i) la planification et la mise en œuvre (assistance pour planifier les mesures, mettre les donateurs en correspondance, planifier les activités pilotes et réaliser la mise en œuvre) et ii) la Surveillance et évaluation (suivi des progrès et évaluation des résultats).

11.91 Un code de déontologie a été élaboré par les services de la douane tchadienne. En raison du fait qu'il se trouve encore en cours de validation (donc confidentiel), ce document n'a pas pu être mis à la disposition de la mission lors de son passage. Selon les responsables de la douane, ce document est un appui indispensable à la redynamisation des valeurs morales et professionnelles de tout le personnel et sa mise en œuvre application contribuera à améliorer les performances de ces services. Après adoption, il est prévu d'en faire une large diffusion au sein de toute l'administration sur tout le territoire national. Le processus de diffusion devra tenir compte des spécificités linguistiques et géographiques du pays, de manière à se rassurer une réelle appropriation de son contenu.

11.92 En dehors de l'OMD, le FMI a également effectué des missions d'appui en faveur de l'administration douanière du Tchad (dont les rapports n'ont pas été mis à la disposition de la mission) allant aussi dans le sens de la réforme de son administration. Suite aux discussions et échanges eus avec les cadres de l'OMD et de la douane tchadienne, il ressort selon les termes des missions de l'OMD, que les principaux aspects suivants ont été identifiés comme goulots d'étranglement au bon fonctionnement et à l'amélioration des performances de l'administration douanière tchadienne :

- Manque de volonté de s'approprier la réforme douanière de la part de certains dirigeants ;
- Manque de capacités managériales et de leadership ;
- Interférences du politique dans les affaires de la Douane (recrutement, promotions, exonérations, etc.) ;
- Rotation inopinée du personnel (ce qui ne permet pas de stabiliser l'administration et de spécialiser les agents) ;
- Prédominance de la mission fiscale de la douane (les autres missions sont négligées) ;

¹⁴⁴ Janvier/Février 2011 : mission Columbus phase I (diagnostic) ; mai 2012 : mission Columbus phase II (soutien à l'élaboration d'un plan stratégique douanier pluriannuel).

- Manque de moyens financiers et d'équipement ;
- Dépendance de plus en plus aigüe de la société d'inspection sur place.

11.93 L'Organisation mondiale du commerce (OMC) a procédé à l'Examen des politiques commerciales (EPC) de tous les pays de la Communauté économique et monétaire des Etats de l'Afrique centrale (CEMAC) au cours duquel les politiques et pratiques commerciales par mesure¹⁴⁵ (y compris celles agissant directement sur les exportations et/ou les importations) du Tchad ont été revus (OMC 2013) au peigne fin. Des recommandations ont été faites (tableau 11.10) ayant pour but d'une part d'harmoniser les pratiques au niveau régional, mais surtout d'améliorer les performances commerciales du Tchad dans le contexte actuel.

¹⁴⁵ Les mesures agissant directement sur les importations incluent : l'enregistrement, l'inspection avant expédition, la déclaration en douane, les droits et taxes de porte (le tarif extérieur commun, les autres droits et taxes), les taxes intérieures (la taxe sur la valeur ajoutée, le droit d'accise), la concession de droits et taxes, les préférences tarifaires, les règles d'origine, les prohibitions, les restrictions quantitatives et licences, les normes, les réglementations techniques et accréditation, les mesures sanitaires et phytosanitaires, les mesures commerciales de circonstance. Les mesures agissant directement sur les exportations concernent : l'enregistrement et les procédures douanières, les droits et taxes à l'exportation, les prohibitions, les restrictions quantitatives et licences et le régime de zone franche.

Tableau 11.9 - Vue d'ensemble sur les thèmes et objectifs stratégiques issus de la phase II du programme COLOMBUS

| THÈMES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|--|---|--|--|--|--|
| | GESTION STRATEGIQUE | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES | CADRE LEGAL | PROCEDURES | TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION | COOPERATION ET PARTENARIATS | BONNE GOUVERNANCE / ETHIQUE |
| 1 | Elaborer et adopter une mission douanière considérant les thèmes abordés dans le document de l'OMD sur les douanes du XXIème siècle | Renforcer les capacités de la DGDDI à évoluer elle-même d'une manière durable à travers de l'élaboration et approbation de son plan stratégique et de son suivi | Permettre à la douane d'avoir les ressources financières pour les opérations quotidiennes et les dépenses d'investissement | Mettre en œuvre le Cadre de normes SAFE d'une manière pragmatique pour sécuriser la chaîne logistique internationale | Créer un guide des procédures douanières pour les douaniers et les usagers Mettre à la disposition des usagers des informations concernant les droits et obligations douanières | Mettre en place des mesures pour gérer l'informatique d'une manière prévisionnelle et pérenne. | Développer une politique de communication avec les partenaires de la Douane et responsabiliser une structure en charge de la communication et de la promotion et de la gestion des partenariats. | Promouvoir le Code Ethique des Douanes et mettre en œuvre les mesures nécessaires |
| 2 | Redéfinir et mettre en place une organisation adaptée à la nouvelle mission | Renforcer la capacité de la douane à planifier et gérer les formations initiales et continues des agents et la formation des partenaires de la douane et diminuer la dépendance des formations externes | Réaliser certains achats de matériels | Poursuivre l'amélioration de la législation douanière, en vue de l'adhésion à la Convention de Kyoto révisée | Développer et mettre en œuvre un nouveau concept de gestion des risques fondé sur les meilleures pratiques internationales et impliquant les partenaires des Douanes | Etendre l'utilisation de Sydonia | Garantir la bonne application des normes existantes concernant l'agrément des commissionnaires en douane | |
| 3 | Renforcer les capacités de la DGDDI à évoluer elle-même d'une manière durable à travers de l'élaboration et approbation de son plan stratégique et de son suivi | Améliorer la motivation des agents et garantir l'impartialité du système de promotion en introduisant la notion du mérite, de la sanction et de la compétition loyale | Réaliser certains investissements nécessaires | Créer la base juridique régissant la valeur juridique des déclarations électroniques en douane, des documents d'accompagnement électroniques et la signature électronique | Créer la capacité des douanes à gérer à long terme le SH et de et à mettre en œuvre le SH 2012 à court terme | Renforcer les capacités des utilisateurs de Sydonia | | Former et évaluer les fonctionnaires des douanes et des partenaires sur les questions de bonne gouvernance |
| 4 | | Permettre à la Douane de se doter de personnel spécialisé aux besoins spécifiques | Poursuivre la spécialisation d'agents dans certains domaines | Rendre opérationnelles les structures permanentes en charge de la valeur en douane, l'origine et du système harmonisé | Développer et progressivement mettre à la disposition des agents des fiches descriptives des postes de travail | Renforcer les capacités des informaticiens | | |
| 5 | | | | Appliquer correctement les règles d'origine, en première ligne celles de la CEMAC | Mettre en place des mécanismes pour veiller à la bonne application de l'accord | Mettre en œuvre de mesures visant à améliorer la sécurité, la disponibilité et la | | |

THÈMES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

| | GESTION STRATEGIQUE | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES | CADRE LEGAL | PROCEDURES | TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION | COOPERATION ET PARTENARIATS | BONNE GOUVERNANCE / ETHIQUE |
|----|---------------------|---------------------------------|------------------------------------|--|--|---|-----------------------------|-----------------------------|
| | | | | | sur l'OMC sur l'évaluation | performance du réseau et des systèmes informatiques | | |
| 6 | | | | Ratifier et appliquer la Convention de Chicago (lutte contre-terrorisme) et approuver directives ONU s'y rapportant | Adapter et assurer la bonne application des dispositions concernant le travail extra légal. | Améliorer le système bureautique douanier et le partage des données et des fichiers électroniques | | |
| 7 | | | | Mieux maîtriser et suivre les exonérations | Mener une étude visant à limiter les escortes douanières au strict minimum et assurer la bonne application des règles. | Créer un site Internet et Intranet pour la douane | | |
| 8 | | | | Veiller à l'application des dispositions contenues dans le Code des Douanes des agents affectés en dehors des bureaux / sites pétroliers | Promouvoir les régimes économiques existants dans la législation communautaire | | | |
| 9 | | | | | Mettre en place une procédure permettant le dédouanement de marchandises en petites quantités des voyageurs. | | | |
| 10 | | | | | Développer une nouvelle approche holistique pour la lutte contre la fraude commerciale | | | |
| 11 | | | | | Moderniser les contrôles douaniers en vue d'éliminer les abus | | | |
| 12 | | | | | Définir les objectives du renseignement, redynamiser la structure en charge et organiser la collecte et | | | |

| THÈMES ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES | | | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------|---|---|-----------------------------|-----------------------------|
| | GESTION STRATEGIQUE | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | GESTION DES RESSOURCES FINANCIERES | CADRE LEGAL | PROCEDURES | TECHNOLOGIE D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION | COOPERATION ET PARTENARIATS | BONNE GOUVERNANCE / ETHIQUE |
| | | | | | la diffusion du renseignement | | | |
| | | | | | Préparer l'Administration à la reprise de l'intervention de BIVAC par la Douane | | | |
| | | | | | Instaurer le circuit rouge et vert pour les voyageurs à l'aéroport | | | |

Source : OMD 2012.

Tableau 11.10 - Matrice d'actions des recommandations de l'examen du groupe de politiques commerciales des États de la CEMAC membres de l'OMC/Tchad

| Secteur/Domaine | Contraintes / dysfonctionnements relevés | Recommandations de l'OMC | Actions/Mesures envisagées au niveau gouvernemental | Institutions Responsables | Calendrier de mise en œuvre |
|---|---|---|---|--|-----------------------------|
| Taxes, procédures et formalités du Commerce extérieur | Taxation excessive entravant le développement du commerce | Modération des taxes et redevances perçues à l'importation | 1) Supprimer toutes les taxes et redevances ad valorem d'application nationale et les remplacer par des tarifications correspondant aux coûts effectifs des services facturés | Ministère FB, en collaboration avec MCI, Ministère des transports, Conseil des chargeurs, CCIAMA | 2013-2015 |
| | | Conformité des « autres droits et taxes » avec les droits consolidés à l'OMC | 2) Renégocier auprès de l'OMC les engagements en matière d' « autres droits et taxes » | MCI, en relation avec CEMAC | 2013 |
| | | Réexamen du système communautaire de taxation | 3) Demander la mise en œuvre du schéma d'harmonisation tarifaire CEMAC-CEEAC | MFB | 2014 |
| | Procédures d'importation et d'exportation de marchandises fastidieuses et chères, favorisant la contrebande avec son coût budgétaire et ses effets néfastes sur la santé et la sécurité des populations | Rationalisation et simplification des procédures | 4) Dématérialisation des procédures de pré-dédouanement | MFB et MCI | 2013-2015 |
| | | | 5) Mise en place d'un guichet Unique import&export | MCI et MFB | 2013-2014 |
| | | | 6) Mise en place d'un système de dédouanement sélectif | MFB | 2013-2015 |
| | | | 7) Mise en place au niveau de la douane d'un système de labellisation et de contrats de performances pour les entreprises | MFB | 2013-2015 |
| | | | 8) Demander à la CEMAC la simplification et la réduction des coûts de délivrance du bordereau électronique de suivi des cargaisons (BESG) | MIT, en relation avec MCI et MFB | 2013-2014 |
| | | Mettre en place un mécanisme de libre pratique pour éviter les multiples procédures et taxations des marchandises importées dans l'espace | 9) Demander à la Commission de la CEMAC la mise en place d'un mécanisme d'application de la libre pratique | MFB, en collaboration avec MCI | 2013-2014 |

| Secteur/Domaine | Contraintes / dysfonctionnements relevés | Recommandations de l'OMC | Actions/Mesures envisagées au niveau gouvernemental | Institutions Responsables | Calendrier de mise en œuvre |
|-----------------|---|--|--|------------------------------------|--|
| | | communautaire | | | |
| | Obligation de l'inspection avant embarquement qui accroît le coût des biens importés et duplique (voire amplifie) le travail de la douane | A l'instar du Gabon, mettre fin au programme d'inspection avant expédition ou supprimer le caractère obligatoire de l'inspection | 10) Proposer un Décret pour la suppression progressive de l'obligation d'inspection avant expédition 11) Mettre en place un mécanisme adéquat de contrôle de la qualité des produits importés (en parallèle avec les mesures 30 à 36 ci-dessous) | MFB Voir 30 à 36 ci-dessous | 2013-2015 Voir 30 à 36 ci-dessous |
| | Application de valeurs de référence à des fins d'évaluation de la valeur en douane, en violation de l'Accord de l'OMC sur la valeur en douane | Mettre en œuvre l'Accord de l'OMC sur la valeur en douane | 12) Identifier les produits pour lesquels la Douane a besoin d'appliquer les valeurs de référence et négocier une dérogation à l'OMC en vue de leur autorisation. 13) Assistance technique et accompagnement à la douane pour la mise en œuvre de l'Accord sur l'évaluation en douane | MFB et MCI MFB | 2013 2013-2015 |
| | Entrave à la liberté de transit des marchandises importées à partir du port de Douala (délais de plusieurs semaines entre l'enregistrement et la mainlevée des marchandises en transit au port de Douala) | Faciliter le transit des marchandises à destination du Tchad | 14) Négocier avec le Cameroun pour obtenir des facilités de transit | MCI et MFB | 2013 |
| | Difficultés du Tchad à s'acquitter de ses obligations en matière de notification à l'OMC | Mettre en place un système de notification | 15) Nomination d'un Responsable chargé des notifications au sein de la Direction du Commerce 16) Révision de l'Arrêté instituant le Comité de suivi des accords en vue de lui conférer des attributions dans le suivi des notifications | MCI MCI | 2013 2013 |

Source : OMC 2013.

11.94 Sur le terrain cependant, la présente mission a constaté qu'à l'occasion des récentes nominations au sein de la douane (courant avril 2013), tous les chefs de bureaux de douane ont le grade d'inspecteurs de douane. Ceci pourrait être considéré comme un signe non négligeable et une certaine volonté manifeste d'apporter des changements vers un début de modernisation de ses services par la DGDDI. Cependant, il est à noter que la fréquence de renouvellement du personnel semble assez élevée (conformément au constat de l'OMD), ce qui ne permet pas toujours d'assurer une continuité dans la mise en œuvre des actions entreprises dans le cadre d'une stratégie globale des services de douane.

Encadré 11.1 - Les contrats de performance comme nouvelle approche managériale des douanes camerounaises

L'administration des douanes camerounaises s'est engagée depuis plusieurs années dans une rénovation de ses structures, ses méthodes de travail, son système d'information et son mode de management. La démarche de modernisation du dédouanement vise à rendre le réseau plus performant pour offrir un service de qualité aux entreprises, améliorer l'efficacité des contrôles et enrichir le travail des agents. Le contrat de performance s'inscrit dans cette démarche. Depuis 2008, des indicateurs de performance mensuels sont élaborés afin d'améliorer des contrôles et faciliter les échanges. C'est un accord spécifiant des obligations mutuelles de résultats, visant à améliorer l'efficacité et l'efficience des douanes. C'est un outil de dialogue favorisant la résolution de problèmes et créant les conditions d'une dynamique de progrès. Les objectifs recherchés sont entre autres : i) l'amélioration significative des recettes par la lutte contre la contrebande et les mauvaises pratiques entre autres; ii) La réduction des délais de passage au port ; iii) la réduction du temps mis pour le traitement des déclarations ; iv) la lutte contre la fraude et les mauvaises pratiques en vue d'accentuer l'éthique en Douane.

Pour atteindre ces objectifs et obtenir la plénitude des effets attendus, ces contrats doivent conserver toute leur crédibilité en se fondant également sur des exigences d'éthique et de discipline. Celle-ci passe par la définition des indicateurs clairs et précis, la communication de ces indicateurs aux différents acteurs et leur application stricte. Ces contrats sont évalués à des fréquences régulières.

L'évaluation faite en 2010 a conduit à des résultats encourageants. Cette expérimentation s'est déroulée dans les deux bureaux les plus importants du pays en termes de recettes (plus des 75% des recettes douanières) à savoir Douala Port I (chargé du traitement des importations conteneurisées pour la mise à la consommation) et Port V (chargé du traitement des importations de véhicules) pendant une période de six mois. Les résultats obtenus dans tous les domaines sont au-delà des espérances : 83% des déclarations sont à présent traitées le jour de leur enregistrement à Douala Port I contre 66% avant l'expérimentation. Les recettes sont en hausse. Toutes choses égales par ailleurs, malgré une baisse de l'activité économique, le rendement des déclarations a augmenté de plusieurs points en moyenne (gain de recettes supérieur à 15 millions de dollars sur six mois).

Source : Banque mondiale 2010.

11.95 SYDONIA est installé et mis en œuvre depuis 2001, d'abord dans les bureaux de Nguéli et de l'aéroport, mais son extension sur le territoire national n'est pas encore effective. En vue de faciliter la mise en œuvre de cette extension, un projet dénommé « Projet SYDONIA » a été mis en place depuis 2009. Ce projet vise à accompagner et appuyer le bon fonctionnement de la dernière version de l'application SYDONIA ++ au sein de tous les bureaux où elle a été installés. De nos jours, seuls les bureaux de douane situés¹⁴⁶ à N'Djamena sont interconnectés par un serveur pour le renseignement des opérations, alors que le tout matériel nécessaire à la mise en marche de cette application et l'interconnexion des zones non encore connectées est déjà disponible. Suite aux entretiens avec les services de la douane et ses responsables, aucune justification n'a pu être donnée comme explication à cette situation. Le poste de Moundou est informatisé mais pas interconnecté au serveur de N'Djamena. Pour lui permettre de remplir pleinement les rôles qui sont les leur et parvenir aux objectifs assignés par la couverture du territoire national, l'équipe du Projet SYDONIA¹⁴⁷

¹⁴⁶ Nguéli, Aéroport, Poste et base.

¹⁴⁷ Pour le moment cette équipe est constituée de 3 techniciens (informaticiens) assistés de six douaniers (fonctionnement,

a besoin d'être renforcée (en effectif et en capacité), accompagnée et appuyée (équipement et matériels) dans ses tâches quotidiennes. Pour le moment, ce Projet bénéficierait d'un appui institutionnel du CNUCED à Bangui (nous n'avons pas pu avoir des détails à ce sujet).

11.96 Le traitement de l'information ne se fait exclusivement que pour la marchandise qui n'est pas en transit au Tchad, pour des raisons de déficience en équipement (le VSAT devant servir à cet effet n'est toujours pas encore mis en marche). Selon les responsables du Projet SYDONIA, sur les 70 postes douaniers que compte le Tchad, il est prévu que dix d'entre eux¹⁴⁸ soient informatisés. Selon les responsables du Projet SYDONIA, le niveau actuel de traitement de l'information par SYDONIA souffre de plusieurs déficiences dont entre autres : i) le besoin de mettre en œuvre des mesures visant à améliorer la sécurité et la disponibilité du réseau et du système informatique ; ii) l'incapacité à produire/mettre en place le manifeste électronique ; iii) l'impossibilité d'imprimer le document administratif unique (DAU) ; iv) la nécessité de mettre à jour le module SHD ; v) le besoin d'automatiser les admissions temporaire spéciales (ATS). Pallier à ces insuffisances permettra d'améliorer les performances de SYDONIA et de toute la douane tchadienne.

Le passage de frontière à Nguéli

11.97 La plateforme logistique de Nguéli. Située à 500 mètres du pont de Nguéli et 7 km du centre-ville de N'Djamena, elle est actuellement installée sur une superficie totale de 2 ha, et sécurisée par une clôture (SCET Tunisie 2011). Malgré les dispositions sécuritaires prises, ce complexe est régulièrement objet d'actes de vandalisme et de vol¹⁴⁹. C'est un complexe logistique qui inclue : une zone douanière avec des bureaux récemment aménagés ; un parc à conteneurs et à véhicules destiné à la Société de Manutention du Tchad (SMT) ; des parkings extérieurs ; des installations pour bétail sur pied ; des magasins de stockage (de faible capacité) pour marchandises sous douane ; des bureaux pour les représentants d'auxiliaires de transport (les transitaires surtout) ; un guichet d'une banque commerciale. Malgré l'existence de la clôture, plusieurs cas de vols et de cambriolage ont été observés au sein des bureaux de la douane.

11.98 Les services douaniers du poste frontalier de Nguéli dépendent de la Circonscription de N'Djamena. En dehors de Nguéli, cette circonscription de douane inclue l'aéroport et la poste, chacun constituant un bureau de douane. Depuis le début de la réforme de l'administration des douanes, on recense au total six bureaux de douane à Nguéli¹⁵⁰. Chaque bureau de douane situé à Nguéli procède à l'inspection physique des marchandises par la brigade commerciale logée au sein de chacun d'eux ; cette opération se fait soit dans les magasins, soit au parking. La présence des bureaux du Projet SYDONIA au sein de la plateforme permet d'assurer un suivi rapproché des opérations pour un bon fonctionnement du système et une bonne utilisation par les agents et auxiliaires de la douane. Ces bureaux ont nouvellement été aménagés et dotés d'équipements informatiques, sur financement IDA, UE et PNUD. Cependant, la mission note que la codification préconisée par la CEMAC n'est pas encore mise en œuvre ni d'un bureau à l'autre, ni avec les pays de la même région économique. Cette situation ne contribue pas à faciliter les opérations au sein

procédure douanières).

¹⁴⁸ Adré, Gozbeida, Bol, Komé, Koutéré, Djarmaya, Kribi, Sahr, Bongor et Abéché.

¹⁴⁹ Au passage de la mission, la salle d'informatique avait été vandalisée et des postes d'ordinateurs ont été emportés

¹⁵⁰ Le Bureau N°I, en charge de la gestion du vrac ; Le Bureau N°II, chargé des conteneurs ; Le Bureau N°III, responsable du régime économique (produits de la CEMAC) ; Le Bureau N°IV, en charge de la gestion des véhicules et engins roulants ; Le Bureau N°V qui s'occupe des matériaux de construction (ciment surtout) ; Le Bureau N°VI est dédié aux produits pétroliers.

des postes de frontière, avec de nombreuses autres conséquences sur le suivi et l'utilisation des informations en vue de la prise de décision.

11.99 Une fois la marchandise arrivée à Nguéli, les étapes de la procédure de dédouanement au sein des services de douane sont les suivantes :

- Arrivée de la marchandise ;
- Prise en charge dans le registre (retrait du passe-avant délivré par les douanes des pays frontaliers) et affectation (manuelle) d'un numéro ;
- Etablissement de la déclaration de douane (par transitaire/CAD) ;
- Enregistrement de la déclaration au bureau ;
- Affectation d'un numéro à la déclaration (ce qui fait d'elle un acte) et vérification de la forme
- Saisie de la déclaration dans SYDONIA (accompagnée d'une saisie manuelle systématique dans un registre) ;
- Visite physique de la marchandise (accompagnée d'une vérification de fond de la déclaration, vérification/authentification des documents et informations sur la marchandise) ;
- Délivrance de la quittance douanière ;
- Paiement au guichet de la banque (CBT) ;
- Apurement de la déclaration (au niveau de l'attribution du numéro de déclaration) ;
- Signature du Bon à enlever (BAE) par le chef de bureau ;
- Vérification du BAE par la brigade commerciale (conformité avec la marchandise) ;
- Vérification de signature et autorisation de sortie par la brigade ;
- Autorisation du chef de la sortie (ne dépend d'aucun bureau) ;
- Sortie de la marchandise.

11.100 Sur la base des discussions tenues avec les chefs de bureaux à Nguéli, des mesures ont été prises pour améliorer la qualité de service et la performance des bureaux de douane:

- Les faux frais ont été supprimés¹⁵¹ depuis mars 2012 ;
- La bancarisation est effective depuis plus d'un an. Un compte bancaire a été ouvert par arrêté. Les frais des opérations sont payés sur place au sein de la plateforme à un guichet ouvert au sein d'une banque commerciale ;
- Réorganisation interne du travail avec réaffectation du personnel et de leurs rôles/responsabilités ;
- Evaluation systématique et améliorée des marchandises par un contrôle approfondi et documenté ;
- Redressement obligatoire en cas de non-conformité des résultats de la mission de contrôle
- Réduction de l'influence de la brigade mobile dont la tendance était à l'arnaque à la sortie de la base logistique, sur le chemin vers N'Djamena.

11.101 Ces mesures ont contribué à accroître les recettes de douanes. Elles sont passées de deux milliards à peine à quatre milliards par mois pour le bureau en charge du traitement des conteneurs. Aussi, les délais de passage des marchandises sont aussi devenus plus rapides (réduisant d'un jour la durée jadis observée, soit 1 à 2 jours actuellement).

¹⁵¹ De l'avis du chef de bureau N° II, les faux frais représentait entre 50 et 70% du montant total de la déclaration exigible par le CAD ou le transitaire à son client.

Tableau 11.11 - Niveau de mise en œuvre des recommandations relatives à l'administration douanière et à la facilitation faites par l'EDIC I

| Mesures proposées | Indicateurs de suivi préconisés | Observations |
|--|---|--|
| Priorité N°3 : Douanes Objectifs : Améliorer l'administration douanière | | |
| Action 1: Exécution effective de tous les modules SYDONIA à N'Guély et suppression des procédures manuelles. | Exécution et familiarisation du personnel de N'Guély avec ASYCUDA, disponibilité de toutes les données de la SYDONIA à la DGD. | Depuis 2009 le Projet SYDONIA est en charge de la mise en œuvre et de la coordination de l'application du programme par les Douanes. Des formations/recyclages sont organisés en faveur du personnel douanier et des auxiliaires (environ 300 personnes déjà formés). Tous les modules ne sont pas exécutables à ce jour, il existe des difficultés à faire des requêtes |
| Action 2: Modernisation de la douane à l'aéroport et des services de douanes de Nguéli | Création d'un poste de douane à accès limité à Nguéli et modernisation des infrastructures et des équipements de Nguéli. Le tout devant faire partie des réformes générales et de la structuration de l'administration douanière. | Six bureaux de douane spécialisés à Nguéli établis. Un espace réservé aux auxiliaires de douane (salle informatique). Quatre scanners achetés par coopération avec la Chine (au passage de la mission, les scanners avaient été testés) à installer à Nguéli, Moundou, Koutéré et Adré. Société de manutention du Tchad (SMT) créé avec parc à conteneurs. |
| Action 3: Assainissement du corps pour lutter contre la corruption et usage systématique de badges par les agents de douanes. | Port systématique et visible des badges et définition d'une hiérarchie professionnelle bien identifiable (critères transparents du port des badges). | Des badges confectionnés et mis à la disposition des agents et auxiliaires pour filtrer les entrées/sorties tant à Nguéli qu'à la DGD. Un organigramme défini par la DGD, avec de nouveaux postes de responsabilités (cependant il n'y a pas eu de diagnostic à la base) |
| Action 4: Professionnalisation du corps, renforcement des capacités du personnel par programmes généraux de formation internes et dans institutions locales de formation. | Agents de douanes formés dans maîtrise de SYDONIA, tarifs douaniers, code des douanes et résultats et actions découlant de l'audit et du plan d'action réalisés. | Près de 300 personnes (douaniers et auxiliaires) formées à l'utilisation de SYDONIA à N'Djamena. Formation des cadres (inspecteurs) et contrôleurs en administration douanière dans écoles régionales de douane (RCA, Togo, etc.) : deux inspecteurs chaque année et 10 contrôleurs chaque année. Agents de douane formés et en formation au programme COLUMBUS de l'OMD. La phase 1 (diagnostic/évaluation des besoins) réalisée, reste les deux autres : planification et mise en œuvre et surveillance – évaluation. Suivi accompagnement in situ régulier des agents par le personnel du Projet SYDONIA Tout personnel a signé code d'éthique et déontologique. Il est en cours de traduction pour une large diffusion. Plan d'actions adopté pour modernisation de la gestion des finances publiques (PAMFIP), réseau informatique introduit dans agences du gouvernement, y compris douane pour budget/dépenses publiques. |
| Action 5: Réformes, restructuration, et rationalisation du nombre de bureaux de douane. | Interconnexion effective de tous les bureaux de N'Djamena. | Depuis 2009, tous les bureaux de douane de N'Djamena (Nguéli, Poste, Aéroport) sont interconnectés. Les autres 67 du pays ne le sont pas encore |
| Action 6: Révision de l'importance et de l'efficacité du PSI du Tchad extension du SYDONIA dans les bureaux provinciaux | Révision du PSI concernant collecte de recettes, facilitation des échanges et administration douanière; nomination personnel dans les services provinciaux de douane. | Non effectif Sur la base des dernières nominations intervenues, seulement inspecteurs de douane promu à la tête des bureaux de douane à N'Djamena. |
| Action 7: Création d'un bureau de douane tchadien au port de Douala et promotion du recouvrement des recettes à | Préparation d'un plan d'action, lancement des négociations avec le Cameroun et démarrage de l'exécution du plan d'action après l'assainissement du | Non effectif. Le processus a été initialisé avec des missions techniques de terrain et différentes concertations entre les deux Etats ; cependant la procédure est en |

| | | |
|---|--|---|
| Douala après que toutes les reformes et la restructuration de l'administration douanière ont été mises en œuvre. | corps de la douane. | stand by. Il existe cependant un bureau de douane basé à Kribi pour les opérations d'exportation de pétrole. |
| Action 8: Information, éducation, communication et sensibilisation des opérateurs économiques aux tarifs et codes douaniers. | Disponibilité des tarifs et codes douaniers sur internet, disponibilité des versions/guides sur support dur à la Chambre de Commerce et à tous les postes de douane. | Non effectif. Des concertations ont été menées entre parties prenantes et exportateurs ayant abouti à la rédaction du 'Livre Blanc' qui reprend l'ensemble de la problématique du commerce extérieur du pays. |
| Action 9: D'abord procéder aux réformes, à l'assainissement et l'éducation des opérateurs économiques et ensuite à la promotion des paiements bancaires des droits de douane et autres taxes à la douane. | Préparation d'un rapport, introduction du système de paiement par titres, suppression des paiements en espèces à Nguéli. | Ouverture d'une agence d'une banque commerciale à Nguéli pour le paiement des frais relatifs aux opérations de dédouanement. |
| Priorité No. 5: Transit Objectif: Réduire les délais de transit dans le corridor Douala-N'Djamena | | |
| Action 1: Consolider les relations de coopération bilatérale et collaboration à tous les niveaux entre les autorités des deux pays pour décider la levée de mécanisme de tour de rôle et de prix de référence pour permettre aux expéditeurs de frets de travailler en collaboration avec les opérateurs de transport de leur choix. | Textes de dérogation et affirmation de la liberté contractuelle dans la limite des conventions signées par les Etats. | Non encore effectif L'application de la disposition relative aux quotas entre pays est en vigueur, aucun texte de dérogation n'a été rédigé et publié Pratique de la compensation en cas de chargement dans le quota tchadien par les transporteurs Camerounais (montant non fixe). |
| Action 2: Création d'un guichet de service unique à N'Gaoundéré pour toutes procédures (D 15, document de transit et feuille de route). | Fonctionnement effectif du guichet unique pour D 15, document de transit et feuille de route. | Non encore effectif |
| Action 3: Consolidation des relations de coopération empreinte de volonté de collaboration entre les autorités de deux pays: Création d'une autorité du corridor de transit à Douala pour faciliter l'atteinte des résultats des réformes et mesures. | Création d'une autorité du corridor de transit à Douala. | Non encore effectif |
| Action 5: Consolidation des relations bilatérales de coopération et de collaboration entre les deux pays membres d'une même institution régionale, CEMAC, Simplification des visas de transit comme partie intégrante de la création du bureau de douane tchadien au port de Douala. | Dialogue sur la question avec les autorités camerounaises. | Non encore effectif |

11.102 L'inspection et l'assistance à la modernisation de la douane. Depuis juin 2011, l'entreprise COTECNA Inspection Tchad SARL a été désignée par le gouvernement tchadien¹⁵² pour assister les autorités douanières dans les opérations de contrôle des marchandises à destination¹⁵³. Toutes les marchandises n'ayant pas fait l'objet d'un contrôle avant embarquement sont tenus à être inspectées physiquement à destination. Sont exempts de cette inspection à destination les marchandises suivantes : les armes et munitions ; les animaux vivants ; les œufs frais ; les fruits, les légumes et vivres frais ; les dons et aides des gouvernements étrangers ou organisations internationales ; les cadeaux et fournitures importés pour leur propre besoin par les missions diplomatiques et consulaires. Ce mandat inclut aussi une assistance dans la modernisation de la douane, à savoir : renforcer les capacités du personnel de la douane ; mettre en place un système informatique d'analyse de risques ; fournir et installer des scanners sur les sites désignés.

11.103 La procédure d'inspection à l'arrivée effectuée par COTECNA est établie comme suit : i) ouverture et réception de la déclaration d'importation ; ii) inspection physique des marchandises ; iii) transmission du rapport d'inspection au bureau COTECNA ; iv) production de l'avis de résultat d'inspection (ARI) ; v) paiement des honoraires et ; vi) délivrance de l'attestation de vérification (ADV).

11.104 Si les étapes de la procédure sont clairement présentées et décrites, aucune mention n'est faite quant aux délais de d'exécution des objectifs assignés à chaque étape, comme indicateurs de performance de cette opération. Cette absence d'indicateur de performance est un sérieux handicap dans l'évaluation de la performance de la structure d'inspection. Durant son séjour, la mission a pu noter qu'une phase d'essai a été réalisée par COTECNA. Sept inspections lui ont été confiées, pour lesquelles les ADV ont été produits deux à trois jours après le début de l'opération. Ces délais est une entrave sérieuse au fonctionnement actuel de l'ensemble de la procédure du dédouanement, car selon les acteurs présent, la durée moyenne de la procédure n'excède pas deux jours.

11.105 L'expérience conduite par la société COTECNA Inspection SARL au sein de la plateforme de Nguéli n'a jusque-là pas abouti à des résultats satisfaisants : son entrée en matière a plutôt contribué à accroître les frais logistique et les délais des procédures à Nguéli. L'inspection à l'arrivée des marchandises étant une opération importante dans un contexte d'accroissement des recettes et de transparence des pratiques, il est indispensable de mettre sur pied, de commun accord avec toutes les parties prenantes, un dispositif sûr permettant de pallier aux insuffisances déjà notées. Pour le moment, et tel qu'il a été rapporté à la mission, cette opération se fait par la douane par une équipe constituée de chaque chef de bureau. Une uniformisation de cette pratique permettra de mieux envisager tout besoin antérieur d'évaluation.

11.106 Quelques semaines avant l'arrivée de la mission, le Gouvernement tchadien s'est doté de quatre scanners dans le cadre de la coopération avec la République populaire de Chine, qui doivent être installés à Nguéli, Moundou, Koutéré et Adré. Lors du passage de la mission, ces équipements

¹⁵² Décret N°1587/PR/PM/MFB/2011 du 23 décembre 2011 portant institution d'un programme de vérification obligatoire à destination des marchandises importées en République du Tchad. Arrêté N° 192/MFB/SE/SG/DGDDI/2012 du 26 juin 2012 fixant les modalités d'application du programme des vérifications des marchandises importées en République du Tchad. Note circulaire N°001/DGDDI/2013 du 19 février 2013.

¹⁵³ Le montant des honoraires est le suivant : i) 0,90% de la valeur FOB attestée par COTECNA avec un minimum de 100.000 FCFA TTC pour les marchandises dont la valeur FOB attestée est supérieure ou égale à 2 millions FCFA; ii) 24.000 FCFA pour les marchandises dont la valeur FOB attestée est inférieure à 2 millions FCFA.

n'avaient pas encore été réceptionnés par le Gouvernement tchadien. La formation du personnel à l'utilisation de ces équipements fait partie des clauses contractuelles. Au vu des conditions de travail et l'environnement rude de la base logistique de Nguéli, le bon fonctionnement et la gestion durable de ces scanners reste une préoccupation sérieuse. En effet, la sensibilité et la précision de lecture de ces équipements exigent un certain nombre de pré requis technique, environnemental et économique (nombre d'opérations effectuées pour assurer sa rentabilité) qu'il est indispensable de satisfaire au risque de ne pas les sous exploiter. Aussi, il est indispensable qu'une équipe technique et managériale soit entièrement dédiée à son fonctionnement, tout en veillant à ce que le minimum de service-après-vente soit garanti (réparations et pièces de rechange). Le fonctionnement durable d'un tel dispositif n'est envisageable que dans le cas où il contribue également à déceler les déclarations fictives des importations en vue de leur correction.

11.107 L'acquisition de ces équipements pose cependant un sérieux problème de conflit d'intérêt à l'égard de la société d'inspection COTECNA, selon le cahier de charge de qui l'acquisition, l'installation et l'exploitation (et entretien) des scanners leur a été attribué. Sur la base des entretiens conduits sur le terrain, cette question reste une préoccupation sérieuse dont la résolution est d'une importance capitale pour la mise sur pied d'un dispositif d'inspection fonctionnel et durable au sein de la plateforme de Nguéli et les autres postes douaniers.

11.108 Les actions proposées visent à améliorer le fonctionnement et la performance de l'administration douanière. Plusieurs ont été ciblées par l'OMD et la CEMAC dans le cadre des diagnostics précédemment établis. Elles concernent entre autres les ressources humaines (renforcement de leurs capacités), l'accompagnement institutionnel (construction des infrastructures, équipement de l'administration douanière), l'inspection de la marchandise à l'arrivée. Il s'agit globalement de poursuivre les réformes engagées au sein de l'administration douanière.

11.109 Œuvrer pour des ressources humaines de qualité (efficients et performants). Lorsqu'elles répondent aux défis et enjeux existants, elles constituent le socle d'un fonctionnement efficient et performant d'une administration. Outre les efforts en cours visant à garantir au personnel de la douane tchadienne un épanouissement socio professionnel de choix, il est important de continuer la dynamique de modernisation entamée par la DGDDI. Plusieurs aspects sont concernés et incluent :

- Veiller à une plus grande stabilité du personnel dans les fonctions occupées. Il s'agit de garantir une certaine continuité dans les réformes et initiatives à entreprendre. Cette continuité devrait s'appuyer sur une logique de carrière dont l'agent douanier devrait bénéficier, qui renseigne sur la visibilité et la traçabilité de son parcours au sein de l'administration de la douane tchadienne. Cette stabilité devrait être mise en œuvre dans la logique du fonctionnement d'une institution viable, durable et productive.
- S'appuyer sur un personnel compétent et de plus en plus spécialisé. Les défis techniques et organisationnels à relever exigent des compétences informatiques de différents niveaux, de gestion des risques, de lecture de scanner, et de gestion de centres logistiques. De très bonnes connaissances sur les instruments tarifaires et non-tarifaires sont également exigés. La douane possède de nombreux personnels suffisamment compétents, comme le prouvent les dernières nominations à la tête des bureaux de douane. Il s'agit d'une initiative encourageante à poursuivre dans tous les domaines et niveaux de l'institution.
- Instituer un système de contrat de performance à obligation de résultat. Il s'agit de créer un

environnement où les agents et les partenaires de la douane se sentent impliqués dans la gestion quotidienne et l'atteinte des résultats escomptés. Des exemples venus d'ailleurs peuvent servir de benchmark à la douane tchadienne (voir encadré 11.1) qui a besoin de s'engager vers une modernisation de l'ensemble de ses services.

- Conduire à terme l'adoption et l'appropriation du code déontologique. Après adoption de ce document de référence, il est indispensable de procéder à sa publication et sa vulgarisation pour s'assurer de son appropriation. Pour y arriver, il est impératif qu'il soit sous une forme accessible à la grande majorité quel que soit le lieu.

11.110 Recentrer le rôle des brigades mobile d'intervention. Revisiter le rôle des brigades en fonction des réalités sociogéographiques des frontières du pays. L'initiative de la brigade mobile avait, à leur création, des objectifs définis dans le sens de la lutte contre la contrebande. De l'avis de certaines parties prenantes et dans le constat actuel, les avis sont partagés quant à leur importance, et les résultats auxquels ils seraient parvenus sont largement mitigés. Une évaluation de cette initiative est indispensable, sous forme d'examen de leur performance ainsi que de la place et le rôle qu'il joue actuellement et celle qu'ils peuvent jouer dans les perspectives de la modernisation de l'ensemble des services douaniers.

11.111 Accélérer la construction et l'installation d'équipements performants dans les locaux sièges de la DGDDI et des principaux bureaux de douane dans les régions. Selon les responsables de la DGDDI, les travaux d'aménagement de nouveaux locaux des services de la douane (sous financement IDA) sont en cours, avec le recrutement effectif de l'ingénieur conseil. Bien qu'il n'ait pas été possible pour la mission d'apprécier le plan de construction dans sa fonctionnalité et autres aspects relatifs à la convivialité des bâtiments, il est indispensable d'accélérer le processus, afin de doter ces services d'un cadre de travail qui réponde aux exigences de la profession. Sur le plan des équipements, des efforts considérables ont également été consentis par la dotation des matériels roulant, des équipements de bureau, et d'autres équipements. Les objectifs à eux assignés doivent gouverner et être à la base de toute volonté de dotation de quelques équipements utiles pour la conduite de leur travail. Les équipements concernés sont le matériel informatique de bureau, l'outil Internet et intranet (pour l'interconnexion des bureaux). Pour les régions, la construction/réhabilitation et l'équipement des dix principaux du pays bureaux de douane doit contribuer à améliorer la qualité des services offerts, comme c'est le cas avec les bureaux des services centraux de la douane. Un état des lieux du fonctionnement actuel de ces infrastructures doit être fait, sur la base duquel des propositions de travaux à réaliser pourront suivre en vue de leur exécution.

11.112 Faire aboutir le processus de certification entamé avec l'OMD. Le processus en cours a impliqué plusieurs cadres de la douane tchadienne. Il est question d'achever le processus, tout en impliquant de plus en plus du personnel capable d'en assurer la viabilité. Dans la dernière phase, il s'agira surtout de : la planification et de la mise en œuvre (assistance pour planifier les mesures, mettre les donateurs en correspondance, planifier les activités pilotes et réaliser la mise en œuvre) et de la surveillance et évaluation (suivi des progrès et évaluation des résultats). Une plus grande implication du personnel de l'administration représentée à tous les niveaux (ainsi que par les structures déconcentrées) facilitera l'appropriation et l'assimilation du processus pour une meilleure prise en main.

11.113 Relancer et accélérer la procédure de création d'un bureau de douane à Douala. Il est

indispensable de reprendre la procédure de création de ce bureau. Cependant, puisque la RCA a emboîté le pas au Tchad dans ce sens, une évaluation des avantages comparatifs de l'existence et du fonctionnement de leur guichet installé au PAD serait préalablement indispensable. Les conclusions de cette évaluation permettront de poser les bases de la création et du fonctionnement d'une entité similaire en faveur du Tchad. Il s'agit d'une référence qui permettra de tirer les leçons du fonctionnement du bureau centrafricain, tout en analysant les mesures à prendre par le Tchad pour une duplication afin de mettre sur pied des bureaux à efficience plus élevée. Il s'agira d'un bureau utile au dédouanement des marchandises à destination du Tchad qui aurait la principale mission d'alléger les procédures au sein de la plateforme de Nguéli.

11.114 Créer un site Internet interactif fonctionnel. En tant que outil de communication, la création et le bon fonctionnement d'un site internet contribuera à vulgariser les services et activités de la douane, mais aussi ses réalisations, les informations utiles et indispensables ainsi que tous autres éléments indispensables contribuant à la facilitation des échanges. Il s'agit surtout par cette approche d'entamer une phase de libre accès et vulgarisation des informations relatives au fonctionnement de la douane et des procédures existantes. Dans un contexte de globalisation planétaire où le Tchad ne constitue un petit 'village' il est indispensable de se faire connaître de tous les importateurs tant à l'intérieur du pays (hors de N'Djamena), que dans la région CEMAC et dans le reste du monde entier. Seule le bon fonctionnement d'un site internet alimenté et vivant à tout moment permettre d'y parvenir. Comme interface privilégié, ce site pourra à la longue donner la possibilité d'accroître les services offerts par la douane à ses clients en servant d'interface à ces derniers.

11.115 Œuvrer au bon ancrage du Projet SYDONIA au sein de l'administration douanière. L'interconnexion effective des équipements informatiques installés dans les bureaux et la mise en service de tous les modules de SYDONIA permettra d'optimiser la gestion de l'information douanière. L'objectif à poursuivre est de produire des déclarations électroniques à l'aide et de les envoyer directement sur internet au lieu de les produire et ensuite les y mettre ; ceci d'abord pour les opérations d'importations et ensuite celles de transit. Pour y arriver, il est tout d'abord prioritaire d'installer tous les équipements déjà disponibles (VSAT, applications, serveurs, etc.) et de les mettre en service. Dans la mesure où tous les bureaux de douanes de N'Djamena sont interconnectés, la prise en compte de la nécessité d'intégration d'autres bureaux de douane dans le réseau d'interconnexion doit sérieusement être envisagée.

11.116 L'objectif principal ici étant de le faire pour les dix bureaux de douane les plus importants/performants du pays. Cette intégration doit se faire de manière progressive, les critères de choix devront à la fois inclure : i) le niveau ou l'importance des recettes générées par chaque bureau (du bureau qui génère le plus de recette à celui qui en génère le moins); ii) la présence d'au moins un passage électronique avec chacun des autres pays voisins (en dehors du Cameroun). Un autre critère exigerait que les voies de désenclavement stratégiques selon la CEMAC soient assorties de douanes Sydonia. Aussi, la réalisation des enquêtes sur le commerce informel tenant compte des volumes de marchandises totaux importés et exportés sera utile afin de déterminer le rythme d'expansion de SYDONIA aux autres douanes. Elle doit surtout tenir compte de la volonté de « formaliser » le commerce informel et de favoriser le commerce avec les pays voisins surtout concernant des produits de base. Une situation sous forme de diagnostic doit être faite, renseignant sur les éléments devant orienter les choix et la priorité d'action à mener.

11.117 Aussi, le renforcement des capacités du personnel affecté à la gestion du Projet SYDONIA tant au niveau central qu'au sein des bureaux de douane est indispensable, pour leur permettre de relever les défis en matière d'entretien, de suivi et d'appui au bon fonctionnement de SYDONIA. Ce renforcement de capacité concerne à la fois l'accroissement de l'effectif du personnel, mais aussi leur capacitation technique au travers de formation sur des modules préalablement identifiés comme indispensable à leur appui/encadrement auprès des services de la douane.

11.118 Rendre plus performant, efficient, sûr et durable le dispositif d'inspection des marchandises à l'arrivée. Le fonctionnement actuel de COTECNA ne s'arrime pas encore aux exigences (délais et coûts) et besoins de facilitation des échanges. De plus, non seulement le contrat de COTECNA a des difficultés à se mettre en œuvre, et plusieurs des activités qui lui sont contractuelles sont en cours de mise en œuvre sans son implication. Tout ceci contribue à fragiliser le système d'inspection au sein de la plateforme de Nguéli. Pourtant, son importance dans un tel système est indispensable tant pour l'administration douanière que pour les importateurs (en tant que instrument de redressement/exonération du processus de facturation). Le gouvernement tchadien et son administration douanière doivent mettre sur pied un dispositif d'inspection qui contribuera à rendre crédible son économie en général et les opérations relatives aux échanges avec d'autres pays en particulier. Pour y arriver, la relecture du contrat de COTECNA avec pour objectif de redéfinir/supprimer certaines activités en fonction des acquis actuels (gestion de risque, gestion des scanners, formation, etc.) est indispensable, afin d'éviter une totale exclusivité réservée à COTECNA qui déjà a des soucis de performance dans l'exécution de ses activités.

11.119 Rendre effective la codification des données issues des échanges au sein des bureaux de douane du pays. L'harmonisation du système de codification des données issues des échanges contribuera entre autre à faciliter les procédures et à fluidifier les passages aux postes frontaliers. Entre le Tchad et le Cameroun (et dans une certaine mesure avec les pays de la région), plusieurs raisons militent en cette faveur parmi lesquelles : le volume important des échanges entre le Tchad et le Cameroun, la nécessité de converger vers une gestion régionale des données sur les échanges, les possibles rapprochements et autres analyses qui peuvent être faits, comme outils d'aide à la décision, etc. Pour le moment, l'atteinte de cet objectif est de loin envisagée, même si il fait partie de l'agenda des institutions régionales telle la CEMAC. L'administration douanière du Tchad et son gouvernement devra mettre tout en œuvre pour y parvenir le plus tôt possible, notamment par la réalisation d'un état des lieux sous forme d'étude qui indiquera les étapes et conditions de sa mise en œuvre.

11.120 Assurer un minimum de sécurité au sein de la plateforme. Pour pallier aux cas de vols¹⁵⁴ ayant été répertoriés dans l'enceinte de la plateforme, il est indispensable d'accroître le niveau de sécurité et de sûreté de la plateforme, pour garantir un minimum d'environnement favorable aux opérations. La sécurité et la sûreté des personnes et des biens dans l'enceinte de la plateforme doit être parmi les critères de performance du complexe, et à ce sujet celui de Nguéli a le devoir se distinguer des autres plateformes logistiques pour le rendre davantage compétitif. Il est par ailleurs important de veiller à ce que ces dispositions à prendre pour garantir la sécurité et la sûreté des personnes et des biens ne soient pas un frein ou une entorse au bon déroulement et

¹⁵⁴ Le plus récent, survenu lors du passage de la mission, concerne les ordinateurs de la salle de saisie qui ont été portés disparus au courant d'une nuit, malgré la présence de sentinelles. Si ce cas est celui qui a été porté à la connaissance du plus grand public, il existe également d'autres isolés qui impliquent les marchandises et autres équipements.

fonctionnement des opérations. En effet, la tendance générale est à transformer les points de sécurité/sûreté en point de prélèvement illicite d'argent.

Partenariat pour le magasinage de conteneurs et le parking des véhicules

11.121 La Société de Manutention du Tchad (SMT) est une structure à capital réparti entre le Groupe Bolloré et Novis (45%), le Gouvernement Tchadien (45%) et des privés Tchadiens (10%). Elle est régie par une convention avec l'Etat Tchadien signée en 2006. Après de nombreuses et longues discussions (notamment sur les montants des prestations offertes) entre importateurs, SMT et Gouvernement Tchadien, qui ont abouti à un consensus sur les prix à pratiquer, le début de ses activités n'a été effectif qu'à partir d'avril 2012. Les prix pratiqués sont définis par arrêté ministériel. Pour le moment, la SMT ne traite que les conteneurs et le matériel roulant (véhicules), une gestion assurée par le système e-parking. Elle possède un parc (pour conteneurs et véhicules) dans l'enceinte de la plateforme, d'une capacité de traitement de 12.000 conteneurs.

11.122 Le système utilisé pour la gestion du parc à conteneur de la SMT est le « e-parking ». L'absence de magasins de stockage suffisamment spacieux au sein de la plateforme de Nguéli pour la gestion de ce type de fret justifie cette situation. A son arrivée, la marchandise est déchargée. Les frais de manutention liés au déchargement et chargement du conteneur sont de 50.000 FCFA par conteneur de 40 pieds.

11.123 Les conteneurs sont systématiquement écorés pour besoins d'inspection par les services de la douane. Le processus de prise en charge des conteneurs par la SMT est le suivant : i) arrivée du camion ; ii) passage sur le pont bascule et vérification de l'état du conteneur ; iii) déport de documents de voyage pour enregistrement ; iv) émission de la facture ; v) déchargement du conteneur au parc ; vi) enclenchement de la procédure de dédouanement par le transitaire ; vii) présentation des documents douaniers ; viii) paiement de la facture à l'agence de la banque et ; ix) libération du conteneur. Le passage par cette procédure prend moins de 30 minutes et la libération du conteneur dépend entièrement de la célérité et de l'efficacité du transitaire ou de l'importateur. Les prix HT pratiqués par la SMT sont ceux indiqués ci-dessous :

Tableau 11.12 - Tarifs officiels des opérations logistiques de la SMT

| Désignations | | Montants (FCFA) | |
|--|--------------------------------|---------------------|--------------------|
| | | Conteneurs 20 pieds | Conteneur 40 pieds |
| Pesage | | 6.102 | 6.102 |
| Passage terminal | | 11.186 | 23.372 |
| Manutention | | 152.203 | 204.576 |
| Stationnement | < 11 jours (franchise normale) | 0 | 0 |
| | 12 à 19 jours | 8.400 | 16.800 |
| | 20 à 30 jours | 12.000 | 24.000 |
| | > 30 jours | 18.000 | 36.000 |
| Grand total TTC (18% de TVA) en franchise normale | | 199.999 | 276.179 |

Source : SMT 2013.

11.124 Après la revue de la convention avec la SMT qui a abouti aux tarifs pratiqués (tableau 11.12), le gouvernement Tchadien prévoit recruter un consultant pour appuyer l'administration dans la gestion de la convention. Le processus est à l'élaboration des TDR du consultant, qui seront transmis à l'IDA qui finance l'activité, pour avis.

11.125 Si la manutention et la gestion des conteneurs sont depuis juin 2010 sous la responsabilité de la SMT, celle du vrac est encore sous celle des services de la douane nationale. Les marchandises

sont mises sous douane à leur arrivée et inspectées puis traitées en vue de leur levée sous douane. L'insuffisance d'infrastructures en nombre et en qualité (besoin de magasins spéciaux pour assurer une bonne conservation des produits en fonction des exigences imposées par leur nature) constitue un sérieux handicap pour la gestion du fret en vrac. De plus, la petitesse de l'espace dédié à ces opérations s'ajoute à cette inadaptation et insuffisance d'infrastructures. Il n'a pas été possible pour la mission d'évaluer le manque à gagner dû à ces manquements. En dépit de la courte durée de traitement de la procédure au sein de la plateforme (1 à 3 jours), les responsables de la douane rencontrés déclarent qu'une quantité importante (volume difficilement appréciable) de marchandises sous douanes sont délaissées et abandonnées, obligeant souvent à les mettre en vente aux enchères par les services de la douane des marchandises ainsi abandonnées en raison des délais de magasinage dépassés.

11.126 Poursuivre les efforts d'aménagement des acquis de la SMT. L'extension du cahier de charge de la SMT aux marchandises en vrac permettra de mieux appréhender et gérer le fret au sein de la plateforme, donc de maîtriser la gestion globale (y compris prévisionnelle) de l'ensemble des marchandises à destination du Tchad. Mais auparavant, la maîtrise de la gestion actuelle des conteneurs et des véhicules est un pré requis indispensable qui, lorsque maîtrisé, sera une garantie de la nécessité de passer à la gestion du vrac. Dans un contexte d'amélioration des conditions et de l'environnement des affaires, la capacité actuelle de traitement des volumes de conteneurs et véhicules pourrait être dépassée dans les années à venir, d'où la nécessité d'anticiper par conséquent afin de faire à cette situation à temps.

11.127 Construire des infrastructures de stockage adéquates. La nécessité d'extension et de diversification des activités de la SMT, entraîne forcément la satisfaction des besoins supplémentaires en infrastructures qu'il faille combler. Il s'agit entre autres de magasins de stockage spécialisés ou non (adaptés aux types de marchandises importés), de parcs, de quais, de voies d'accès, de bureaux. L'équipement de ces infrastructures ainsi que de la plateforme en engins de transport, de chargement et de déchargement (élévateurs) devra également se faire. Tout ceci doit se faire suivant une orientation globale dictée par un plan directeur de développement de la plateforme.

11.128 Élaborer un plan directeur d'aménagement intégré de la plateforme logistique de Nguéli. Malgré les efforts actuels d'aménagement de l'espace réservé à la plateforme de Nguéli, beaucoup reste encore à faire pour permettre à ce poste frontalier de jouer le rôle qui est le sien et celui attendu de lui par les enjeux et défis qu'augurent les échanges du Tchad. Pour lui permettre de jouer ce rôle, il est indispensable de lui doter d'un plan/schéma directeur d'aménagement intégré qui définit et matérialise clairement la vision qui lui est attribuée. Ce document de référence n'est pas encore disponible, et toute construction réalisée au sein de l'espace à Nguéli à des fins de base logistique ne serait pas durable. Ce plan directeur devra matérialiser tous les besoins et les fonctions imposés par son fonctionnement optimal et durable, déduits de toutes les activités incluses dans le traitement de fret par un maillon de la chaîne logistique. Entre autre aspect de la modernisation de cette plateforme, l'on peut noter : i) la construction d'un cadre adapté et pour l'installation et le bon fonctionnement durable des scanners nouvellement acquis ; et ii) la construction de hangars/magasins adaptés à la gestion des marchandises vrac.

11.129 Accroître le nombre d'opérateurs bancaires au sein de la plateforme. Un autre aspect de la performance de la plateforme réside également dans la célérité et la sécurité des opérations

financières. Dans un contexte de transparence et de compétitivité dans les opérations entre acteurs en présence au sein de la plateforme, l'ouverture d'au moins un autre point de paiement des factures et quittances contribuerait à assainir le contexte, et certainement d'accélérer cette opération.

La régulation du fret

11.130 Le Bureau National de Fret (BNF)¹⁵⁵ a pour mandat de : i) collecter et afficher les offres et demandes de transport ; ii) délivrer des lettres de voiture nationales et internationales servant de contrat de transport et d'instruments de facilitation (sauf-conduit international et vignette) ; iii) veiller au respect des quotas¹⁵⁶ selon les accords bilatéraux ; iv) suivre le mouvement terrestre des marchandises et tenir les statistiques sur le transport des marchandises ; v) assister les pouvoirs publics dans les commissions mixtes et permanentes (MINFI 2011).

11.131 Le mandat du BNF est applicable pour tous les pays voisins du Tchad avec lesquels des échanges sont entretenus dans le cadre de convention bilatérale, pour ce qui est du respect des quotas. Pour le moment, ce mandat ne s'applique qu'avec le Cameroun, seul pays avec lequel il existe une convention. Un projet de convention est en cours d'élaboration pour régir les échanges avec la RCA, en prélude aux échanges entre les deux pays par le corridor qui les lie. Dans le but de protéger les transporteurs nationaux, le Cameroun a négocié des quotas de transport avec le Tchad. Sur le volume du fret importé par le Tchad et transitant par le Cameroun la participation de camionneurs camerounais doit être au maximum 35%. Cette répartition a été consignée dans la convention signée entre les deux pays en 1999¹⁵⁷. Cette convention définit également les itinéraires routiers à suivre.

11.132 Le quota camerounais a toujours été supérieur à 35%, amenant les transporteurs camerounais à transporter de la marchandise relevant du quota tchadien¹⁵⁸ (MINTP 2010). Dans ce cas, le BNF applique un taux de compensation¹⁵⁹ (perçu par les transporteurs autres que tchadiens, comme étant une pénalité) par le BNF dont le montant varie en fonction des cas (de 150 à 225.000 FCFA selon les transporteurs). Il est à noter que, contrairement aux orientations de la convention bilatérale, la répartition des quotas ne serait pas appliquée pour les exportations du Tchad transitant par le Cameroun.

11.133 La pratique du tour de rôle n'est pas appliquée comme recommandé par la convention. Dans la très grande majorité des cas, l'allocation du fret disponible n'obéit pas forcément à une quelconque répartition ou appel à candidature en faveur des transporteurs. En effet, les bailleurs de fret contournent le dispositif de d'accompagnement du BNF, en se mettant en relation directement avec les transporteurs pour négocier directement les conditions de transport. Face à cette situation, le BNF est presque réduit à la délivrance de la LVO et l'enregistrement/collecte de certaines données sur le transport, en raison de la fonction d'observatoire qui lui a été attribuée au niveau régional.

¹⁵⁵ Etablissement public placé sous la tutelle du Ministère des transports et de l'Aviation civile.

¹⁵⁶ Suivant la convention bilatérale, 70% du volume de fret doit être acheminé par les transporteurs tchadiens, alors que 30% est réservé aux camerounais.

¹⁵⁷ Convention en Matière de Transport Routiers entre le Cameroun et le Tchad signée le 13 avril 1999.

¹⁵⁸ La convention stipule que la responsabilité de la répartition du fret à destination ou en provenance des pays est attribuée conjointement par le BGFT et le BNF.

¹⁵⁹ La compensation reste jusqu'à lors une pratique mitigée dans le sens où tout en restant officielle, la présence des intermédiaires et le coût d'opportunité contribuent à lever les enchères y relatives.

11.134 Les données collectées par le BNF sont publiées à des fréquences régulières, renseignant sur le commerce extérieur du pays. Cependant, l'utilisation des données collectées souffrent encore de quelques manquements (sur les types d'information et la fréquence), car ne répondent pas toujours aux attentes de l'utilisation et de l'analyse que l'on voudrait en faire. D'où la nécessité de tirer profit du dispositif mis sur pied par le BNF afin de maximiser la collecte, l'analyse et l'utilisation des données, comme outil d'aide à la décision.

11.135 Malgré l'existence d'une mercuriale, le prix de transport est défini par la loi du marché, et discuté entre bailleur de fret et transporteurs. L'intervention des intermédiaires affecte fortement l'offre des prix de transport. Il s'agit de personnes qui, ayant la primeur de l'information de la disponibilité du fret, revend l'information à des transporteurs, contre une marge qui est prélevée sur le prix de transport perçu du bailleur de fret.

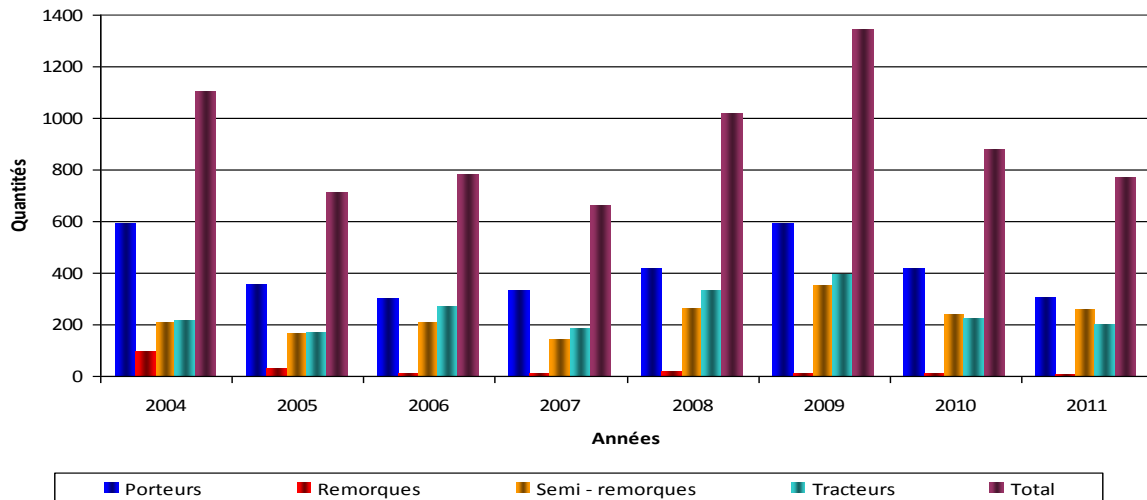
11.136 Renforcer le dispositif de collecte de données du BNF. La localisation des bureaux du BNF est un avantage comparatif pour la collecte de données complémentaires et diversifiées sur les échanges entre le Tchad et les autres pays. Malgré cette fonction qui lui est dévolue, le BNF ne dispose pas d'équipements pour atteindre les objectifs qui lui sont attribués. La collecte et le dépouillement/saisie des données primaires doit obéir à une structure de base incluse logée dans des outils informatiques. Pour cela, il faut doter les bureaux du BNF de ces outils informatiques ainsi que des sources d'énergie pour leur fonctionnement.

11.137 Œuvrer en faveur de la limitation des conséquences des intermédiaires de fret. La présence de ces acteurs a une conséquence négative sur le fonctionnement du BNF et de l'activité de camionnage par la réduction de la marge bénéficiaire, donc de la possibilité du renouvellement du parc.

L'offre en services de transport

11.138 L'offre de services de transport le long du corridor a globalement évolué (graphique 11.1) pour faire face aux besoins du volume de fret disponible. Le nombre total d'engins importés par le pays et destiné au transport a atteint un premier pic en 2004, est allé en croissant de nouveau à partir de 2007 arrivant à un deuxième pic en 2009, année correspondant au sommet des activités d'exécution de grands travaux de construction dans le pays. De tous les engins concernés, les porteurs (plateaux) ont été la catégorie la plus importante, suivis des semi-remorques et des tracteurs. Le nombre des engins a diminué les deux années suivantes.

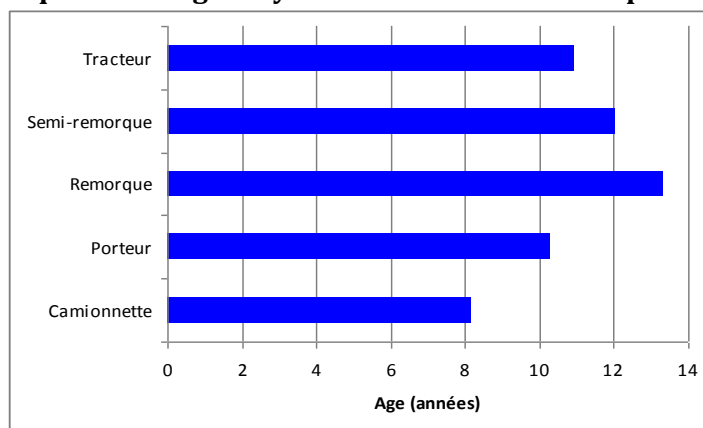
Graphique 11.1- Immatriculations de véhicules au Tchad par type



Source : DGTS, Tchad.

11.139 Le parc de véhicules et engins tchadiens n'est pas dans un état très neuf, car il n'a pas été renouvelé substantiellement après les années d'exécution des grands travaux. Bien que l'âge moyen varie entre 8 et 13 ans selon le type d'engin (voir graphique 11.2), ces engins sont généralement dans un état d'usure avancé, en raison des pressions dues à leur exploitation (sur-utilisation durant la période des grands travaux du pays et vieillissement du au mauvais état des routes dans les années antérieures). On peut cependant observer une tendance au renouvellement de ce parc, ce qui n'est qu'illusoire, car cette acquisition de nouveaux véhicules n'a pas suffi à compenser le vieillissement du parc. Des difficultés d'accès au crédit bancaire expliqueraient partiellement la situation. La qualité de l'entretien du parc est variable dépendant de l'accès des opérateurs aux circuits de pièces détachées bon marché. Cette situation correspond à la composition du corps des transporteurs : une omniprésence de transporteurs dits individuels ayant un à deux camions en leur possession et quelques transporteurs moyens dont le parc d'automobiles va jusqu'à dix camions.

Graphique 11.2 – Âge moyen des véhicules de transport au Tchad



Source : Direction Générale des Transports de Surface, Tchad

11.140 Un bref aperçu de la conduite de l'activité auprès des transporteurs nous renseigne de l'existence de différents types d'acteurs : professionnels, semi-professionnels et artisans. De la première à la dernière catégorie, la rigueur et le professionnalisme dans la gestion globale de l'activité tend à disparaître, tant sur le plan du niveau d'organisation interne (technique,

administrative et financière) que externe (marketing et relation avec les clients et autres partenaires). On note une très forte présence d'artisans et très peu de professionnels (Nathan 2013). Il n'y a pas de stratégie conséquente de recherche de la marchandise. Le manque de professionnalisme se traduit aussi par un manque d'entretien systématique des véhicules. En revanche, les quelques transporteurs de taille du parc moyenne gèrent mieux leurs activités faisant un nombre annuel de tours plus élevé que les premiers et payant plus d'attention à l'entretien des véhicules.

11.141 Sur toute la chaîne, et surtout pour ce qui est du transport par camions, des acteurs appelés « intermédiaires » sont fortement représentés. Il s'agit de personnes qui ne possèdent pas de structures ou de camions et qui servent d'interface entre le bailleur de fret et le transporteur/chauffeur. Par leurs relations privilégiées (très souvent familiale) avec les autres acteurs, ils ont la primeur de l'information quant à la disponibilité du fret (pour le transport par camion) ou de l'espace à revendre (dans le train). Pour le transport par camion, les intermédiaires prélèvent une marge bénéficiaire¹⁶⁰ à la fois sur les frais de transport (côté bailleur de fret) et le prix de transport (côté transporteur). Ils renchérissent ainsi le niveau du prix final de transport.

11.142 Le développement d'une industrie de camionnage qui se veut durable devra s'appuyer sur un parc de véhicules en quantité suffisante, et qui jouit d'une qualité permettant de relever le défi de l'efficacité, de l'efficience et de la compétitivité en matière de prix et coûts. Moins un véhicule est neuf, plus importants sont ses frais de fonctionnement et son taux de roulement est peu important (Nathan 2013).

11.143 Une telle ambition ne saurait se faire sans l'appui et l'accompagnement d'une structure qui serve de garanti et de caution en faveur de l'initiative. Aussi, la création d'un contexte et la mise sur pied des dispositions et mesures d'accompagnement et incitatives sont nécessaires à sa réussite. Comme atout, le Tchad a le privilège d'avoir en sa faveur les dispositions relatives à la répartition des quotas entre les transports camerounais et les siens, ce qui constitue un potentiel non négligeable. En effet, durant toutes les années antérieures, le Tchad n'a pas pu réussir à satisfaire à la totalité de l'offre en fret qui lui était destinée, partageant ainsi ce marché avec les transporteurs camerounais. Un tel appui/accompagnement devrait se faire à la carte, en fonction des types d'acteurs présents, d'où la nécessité de procéder à un diagnostic préalable sur l'offre en service de transport dans le pays (à la fois pour le transport interne que sur le réseau d'intégration régionale).

Encadré 11.2 - Renouvellement du parc automobile en RCA : une initiative du BARC

En RCA, le Bureau d'affrètement routier de la Centrafrique (BARC) a pris sur lui l'initiative d'accompagner les transporteurs dans le renouvellement du parc existant. Pour y parvenir, une dizaine de transporteurs ont été sélectionnés (suivant des critères qui tendent à limiter les risques de non atteinte des résultats escomptés) pour une phase pilote. Après de longs pourparlers avec une banque commerciale de la place et en appui avec le gouvernement Centrafricain, dix camions neufs ont été acquis en 2011 et rétrocédés aux personnes sélectionnées. Les conditions de remboursement des traites auprès de la banque ont été clairement définies, avec des engagements de la part des récipiendaires et surtout l'accord du BARC qui s'est posé comme garanti et cautionnement en faveur des transporteurs. Des réunions de suivi sont organisées à des fréquences régulières pour faire le point de la mise en œuvre de l'initiative et surtout du respect des engagements des récipiendaires.

Source : Auteur

¹⁶⁰ Au moins 100.000 FCFA auprès de chaque acteur avec qui il est en relation, soit un minimum de 200.000 FCFA pour chaque opération.

11.144 Encourager et favoriser le renouvellement du parc de camions. Il est impossible de prétendre à une amélioration de la compétitivité du secteur des Transports, sans s'appuyer sur du matériel roulant dont l'état (neuf, surtout) permet de relever durablement le défi d'acheminement des marchandises dans les délais concurrentiels et en bon état. Bien que quelques efforts de renouvellement de ce parc aient été observés durant les années antérieures, ces initiatives ne se sont pas avérées suffisantes pour renverser la tendance en raison de leur faible importance.

11.145 Œuvrer à la professionnalisation des acteurs du secteur. L'amélioration de la promotion des échanges dans tout pays ne saurait se faire en l'absence d'acteurs suffisamment professionnels qui parviennent à jouer le rôle qui est le leur en relation avec les autres parties prenantes. Pour le secteur des Transports, les acteurs concernés incluent les transporteurs (propriétaires et chauffeurs) et l'ensemble des leurs auxiliaires. En effet, depuis la libéralisation de l'activité de transport en zone CEMAC, peu d'actions/initiatives ont été entreprises par les gouvernements dans le but d'accompagner les acteurs centraux. Au travers de cet accompagnement, les acteurs ciblés devraient pouvoir être suffisamment dotés d'outils utiles à la gestion technique, administrative et financière de leurs activités. Toutes actions/initiatives à mener en faveur du relèvement du niveau de capacité de ces derniers doit être à la carte, en fonction du type et de la catégorie d'acteurs concernés.

Commissionnaires agréés en douane et transitaires

11.146 Les commissionnaires agréés en douanes (CAD) sont le plus souvent les véritables organisateurs de la chaîne logistique¹⁶¹ (Nathan 2013). Ils sont des auxiliaires de l'administration douanière, et s'occupent de toutes les procédures de dédouanement. Quand ils obtiennent un mandat porte à porte, ils sont alors appelés transitaires, ayant auparavant obtenu un agrément de la CEMAC, comme condition sine qua none à l'exercice de leur activité. Les structures de transit les plus importantes sont présentes sur l'ensemble de la chaîne (sous d'autres corps de métiers tels armateurs, acconiers, etc.) et notamment aux principaux maillons comme les ports ou les plateformes logistiques. Ce sont des structures de droit camerounais ou tchadien basées au Cameroun (rarement au Tchad) avec ou sans bureau de représentation dans l'un ou l'autre pays. Au sein de l'enceinte de la plateforme de Nguéli, des locaux aménagés sous forme de bureau ont été mis à la disposition de près d'une demi dizaine de structures de transit, pour faciliter la collaboration avec les autres acteurs, surtout la douane de part une présence continue.

11.147 Selon les services des douanes, on recense plus de cinquante entités, dont près d'une dizaine assurent plus de 80% du volume des transactions de transit et plus de 90% de la valeur correspondante. Le reste des acteurs CAD sont d'une taille variable, pourvus ou pas de bureaux. La sous-traitance sous forme de collaboration entre eux dans les opérations de dédouanement et de transit est une pratique très régulière. Il s'agit surtout, pour les CAD, de recourir au transitaire (CAD ayant un agrément CEMAC) pour la signature et la validation des documents finaux du processus de dédouanement, après que ce dernier ait conduit toutes les étapes antérieures de ce processus. Selon les douanes camerounaises (Douanes 2011), cette tranche de partenaires est surtout à l'origine des retards accusés lors du processus de dédouanement en raison de : leur manque de professionnalisme, l'insuffisance de fonds de roulement, la méconnaissance de certaines règles et d'information, etc.

¹⁶¹ Les taux de rémunération sont uniformes et régis par l'organisation de l'activité.

11.148 Mener des campagnes de sensibilisation et d'information en faveur des partenaires de la douane. Les acteurs intervenant dans les procédures de dédouanement doivent être de plus en plus considérés comme des partenaires privilégiés de la douane. Il s'agit notamment des importateurs, des Commissionnaires agréés en douanes (CAD)/transitaires, des transporteurs. En tant que partenaires, ils doivent recevoir l'attention nécessaire et l'appui qui leur permet de bien faire leur travail. Il s'agit d'organiser des sessions et d'autres occasions de rencontre et d'échanges durant lesquels la douane pourra présenter ces défis, et recueillir les avis et points de vue de ces partenaires. C'est un partenariat gagnant – gagnant dans le sens que les procédures deviennent plus simples et prennent moins de temps et que le respect et la confiance mutuels augmentent.

La demande de services de transport

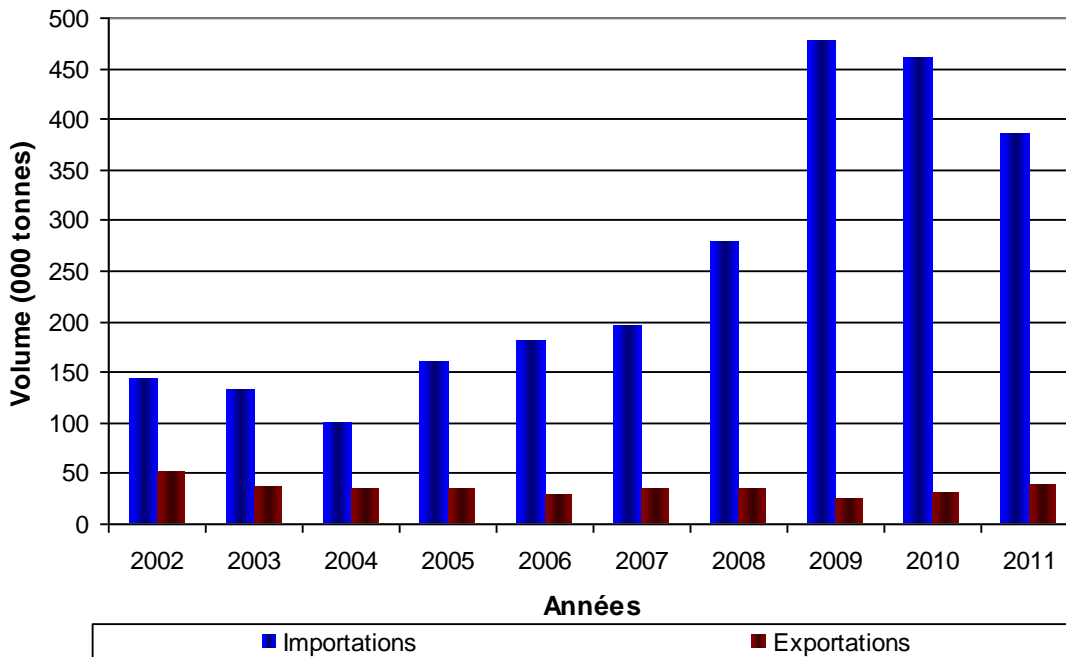
11.149 La disponibilité de fret a suivi l'évolution du commerce des marchandises. Quant à l'exportation elle est conditionnée par les besoins d'acheminement de produits agricoles – coton, gomme arabique, arachide et autres – et des animaux, surtout bovins, ovins et camelins. Les produits de grande consommation (sucre surtout) et les produits manufacturés dominent dans l'importation en forte augmentation depuis l'essor pétrolier. Également, depuis cet essor les grands investissements dans l'infrastructure et dans l'industrie ont conduit à une forte augmentation des biens d'équipement.

11.150 **Importations.** Elles ont été presque stables jusqu'en 2005 et ont connu une forte croissance à partir de l'année 2007 avec un volume triplé en 2009 (voir graphique 11.3). Cette importante variation se justifie par l'ampleur des grands travaux dont le pays a été l'objet jusqu'en 2011, année à partir de laquelle la courbe a commencé à être décroissante. Cette situation a eu un impact global sur la provision des services de transport (prix, disponibilité des moyens de transport, nombre de tours, etc.) et a grandement contribué à la reconfiguration de l'ensemble des composantes et des intervenants de ce secteur d'activité. En effet, de nouveaux acteurs sont apparus (taille des transporteurs, les intermédiaires, etc.), entraînant des conséquences sur le fonctionnement global de l'industrie de camionnage.

11.151 **Exportations.** Elles n'ont pas connu de changements importants dans leur volume depuis toujours, ce qui a entraîné un déficit très important dans la balance des échanges. Les principaux produits concernés par ces exportations sont : les animaux (bœufs, chameaux, caprins et ovins) et les produits agricoles (coton, gomme arabique, sésame, arachides). Ces derniers représentent plus de deux tiers du volume des exportations.

11.152 Les besoins en transport sur le marché tchadien se justifient par l'existence de l'ensemble du volume des échanges (importations et exportations) que le pays a avec ses partenaires. Dans la mesure où près de 90% du volume total des échanges formels du pays passent par la zone frontalière de Nguéli, l'intensité ci-dessus des échanges transitant par le PAD donne une idée du volume et de l'intensité de l'activité de transport. En effet, dans un contexte de satisfaction de la demande en transport, une augmentation du volume à transporter entraîne forcément soit une augmentation du nombre de tours par camion, soit une augmentation de la taille du parc total.

Graphique 11.3 - Echanges du Tchad transitant par le port de Douala



Source : PAD

11.153 Les échanges informels (qui échappent au système de l'administration douanière) entre le Tchad et d'autres pays de la sous-région existent, mais sont difficilement estimables dans leurs volumes. Il s'agit surtout des pays avec lesquels le Tchad partage des limites frontalières, à savoir : le Cameroun, le Nigéria, la RCA et le Soudan. Ces échanges se font surtout dans le cadre des opérations de contrebande, eu égard à la porosité des frontières. Dans un processus de maîtrise progressive et d'amélioration de son commerce, il est indispensable que le gouvernement tchadien prenne un certain nombre de dispositions indispensables à l'atteinte de ces objectifs. Il pourrait entre autres s'agir de : mettre sur pied un cadre d'incitation à la « formalisation » des principaux acteurs de l'entrepreneuriat et du commerce extérieur ; faciliter des exportations formelles par la baisse ou l'annulation des tarifs et d'autres taxes à l'exportation ; simplifier et alléger les procédures à l'exportation tout en œuvrant en faveur du processus de modernisation entamé des postes de douanes dans toutes les régions (voir chapitre 6 sur la politique commerciale).

11.154 Œuvrer pour la collecte des données des échanges informels par les circuits officiels. La mise à contribution des structures en charge de la collecte des données (BNF, INSEED et Douane), une coordination et harmonisation des efforts est indispensable pour y parvenir. L'atteinte de ces résultats ne pourra être possible que si ces structures sont dotées des outils et équipements de collectes adéquats.

Performance et efficacité de la chaîne logistique : Diagnostic de la chaîne logistique du principal corridor des échanges

11.155 La chaîne logistique comprend l'infrastructure de transport et celle de logistique (dépôt de conteneurs et marchandises en vrac, magasins), des services spécialisés (faciliter le transit, le dédouanement et la circulation des biens) et des contrôles par des agents publics pour assurer la sécurité et le respect de règlements. La chaîne logistique de pays qui ont une économie peu

diversifiée est relativement simple et comprend des ports, des postes frontaliers et quelques terminaux de l'intérieur avec des routes et chemins de fer de connexion. Les opérations portuaires et douanières, surtout pour les importations, dominent la chaîne logistique prenant en compte les procédures au sein du port, le dépôt de conteneurs et la répartition du fret aux transporteurs. Les échanges du Tchad par le corridor camerounais représentent près de 90% du volume des échanges formels du pays; par conséquent cette chaîne logistique mérite une attention particulière.

Le Port autonome de Douala (PAD)

11.156 La limitation de la profondeur du canal du port¹⁶² et la durée pour accéder au quai (4 heures environ) constituent un handicap important. Le port ne peut recevoir dans le meilleur des cas (lors des marées hautes) que des navires dont le tirant d'eau en charge est inférieur ou égal à 9 m. La tendance, étant d'utiliser des navires de plus en plus grands, les plus petits sont relégués au second plan pour des considérations d'économie d'échelle et de compression des taux de fret.

11.157 Un projet de construction d'une Base logistique de transport au sein du port est en cours d'exécution (MINTP 2010) par la réalisation d'un APS. Il s'agit d'une amélioration de la logistique qui permettra de : i) conditionner et appareiller le binôme marchandise et moyen de transport ; ii) regrouper, dans un même lieu, tous les acteurs qui ont un impact sur le transit au travers des corridors ; iii) regrouper et partager toutes les informations liées à la marchandise, au moyen de transport et au transit, depuis le PAD jusqu'à la destination finale, en passant par les corridors ; iv) permettre l'accès à toutes les informations en temps réel ; v) assurer la traçabilité des marchandises et ; et vi) participer à la diminution des coûts de transport et à l'amélioration de la qualité et de la sûreté du transport. En faveur du Tchad, il est envisagé d'aménager une plateforme logistique au sein du Port, qui servira de point de départ de tout fret à destination de N'Djamena. Pour cela, des discussions sont encore en cours entre les deux gouvernements, et le site de construction aurait déjà été identifié.

11.158 La performance du complexe portuaire du PAD peut être analysée sous un double aspect : ses installations et les délais des opérations de dédouanement.

11.159 Les installations portuaires. Des principaux indicateurs permettent de déterminer le niveau d'adéquation entre les installations portuaires et la demande de trafic¹⁶³, Ainsi, pour accroître la capacité d'accueil et d'entreposage au PAD, il convient d'intervenir sur les contraintes affectant les délais de stationnement des navires, elles-mêmes liées en grande partie aux cadences de manutention et à la durée de séjour des marchandises au port, durée qui dépend du degré de complexité des procédures, de la capacité en matière de liquidité et de solvabilité des réceptionnaires et de la qualité des dessertes routières et ferroviaires. D'autres facteurs concourent à aggraver cette situation.¹⁶⁴ Pour mémoire, un port constitue un lieu de passage des marchandises, avec un temps d'entreposage et de passage, aussi bref que possible, et non un lieu de stockage de

¹⁶² Situé sur l'estuaire du fleuve Wouri, au cœur du Golfe de Guinée, il est relié à la mer par un canal d'accès de 50 km de long constitué par un canal externe de 25 km et 250 mètres de large et un canal interne de 25 km et 150 mètres. Le canal interne nécessite des travaux de dragage permanents pour maintenir sa cote à moins 7m ; la hauteur de marnage est de 2m et par conséquent, toutes les 12 heures, le canal offre un tirant d'eau amélioré de 2m.

¹⁶³ Ce sont : i) le temps moyen d'attente en rade ; ii) le taux moyen d'occupation du poste ; iii) le taux moyen d'occupation des aires d'entreposage (tributaire de la durée de séjour de la marchandise au port).

¹⁶⁴ On peut citer : i) l'insuffisance des moyens de transport en particulier le nombre de wagons disponibles, ii) la défaillance de la desserte terrestre, iii) le manque de liquidités des importateurs, etc.

longue durée.

11.160 Les délais de passage au sein du PAD. Pour la durée de séjour de la marchandise au port, il existe des délais dépassant généralement le mois, même si des progrès notables sont souvent notés, surtout pour le trafic en transit vers le Tchad. Ces durées de séjour abusives qui réduisent la capacité d'entreposage du port en la transformant en espace de stockage "longue durée" sont imputables à plusieurs facteurs dont le plus important est la complexité des formalités et des procédures de transit.

11.161 Une étude récemment réalisée par la Douane Camerounaise (Douanes Camerounaise 2012) a permis d'évaluer les délais de passage au sein du PAD. Il en ressort que durant les années comprises entre 2007 et 2011, le délai global moyen de dédouanement des marchandises au PAD était de 19,5 jours (voir tableau 11.13). L'opération pour laquelle les déclarants passaient plus de temps est celle « entre l'enregistrement du manifeste et l'enregistrement de la déclaration », représentant un total de 13,6 jours, soit 70% de la durée totale de la procédure.

Tableau 11.13 - Durée des étapes de dédouanement des marchandises au port de Douala (janvier 2007 à mars 2011)

| Rubriques | Indicateurs | | | | | |
|---|-------------|----------|---------|------|------------|----------|
| | Moy. | Part (%) | Médiane | Mode | Écart-type | Variance |
| Entre l'arrivée du navire et l'enregistrement du manifeste | -1,4 | | -2 | -2 | 3,4 | 11,3 |
| Entre l'enregistrement du manifeste et l'enregistrement de la déclaration | 13,6 | 69,7 | 10 | 7 | 12,5 | 156,3 |
| Entre l'enregistrement de la déclaration et sa liquidation | 0,6 | 2,9 | 0 | 0 | 1,9 | 3,6 |
| Entre la liquidation de la déclaration et son paiement | 2,1 | 10,9 | 1 | 0 | 4,9 | 23,9 |
| Entre le paiement et la délivrance du bon de sortie | 2,2 | 11,2 | 1 | 1 | 4,1 | 16,4 |
| Entre la délivrance du bon de sortie et la constatation de sortie | 1,0 | 5,2 | 0 | 0 | 5,4 | 29,6 |
| Délai global | 19,5 | 100,0 | 15 | 13 | 15,2 | 229,9 |

Source : Douane Camerounaise 2011.

11.162 Pour ces opérations au sein du port, les principaux acteurs impliqués incluent : l'agent maritime, le consignataire, le CAD, l'importateur, la Société générale de services (SGS), le CNCC et les services techniques (santé, phytosanitaire, environnement). Selon cette étude de la douane camerounaise, à peine 18% des déclarations sont enregistrées les cinq premiers jours qui suivent la date de l'enregistrement du manifeste. Alors que plus de la moitié des déclarations sont concentrées entre 5 et 15 jours après l'enregistrement, ce qui semble correspondre à la fin des délais de franchise accordé aux marchandises au port de Douala.

11.163 La performance des procédures portuaires ne pourra être bénéfique pour l'économie du pays que lorsque les acteurs auront commencé à jouer pleinement le rôle qui devrait être le leur. En effet, plusieurs amateurs se rencontrent encore dans les opérations de dédouanement. Il s'agit de personnes (physiques ou morales) qui se sont introduits en aventuriers depuis la libéralisation du secteur, libéralisation qui n'a pas du tout été accompagnée par les gouvernements respectifs. Une meilleure connaissance de leur fonctionnement (rôles, relations, etc.) permettra de mieux envisager des actions ciblées à mettre en œuvre pour une contribution croissante et efficiente de leur part

dans le système logistique de transit.

11.164 La congestion au sein du PAD. Les délais de franchise admissibles à toute marchandise au port sont de 11 jours¹⁶⁵. Comme observe l'étude de la douane camerounaise (Douane 2011), un grand nombre d'utilisateurs transforment le port en entrepôt, car les pénalités dues au stockage de la marchandise ne sont pas suffisamment dissuasives et incitatrices au changement de comportement. L'espace disponible devient insuffisant pour bien gérer le port.

11.165 Les taux moyens d'occupation des postes à quai au PAD gravitent autour de 50% (MINTP 2010) et ce, avec des rendements de manutention qui pourraient être sensiblement améliorés. D'une manière générale, le nombre des postes disponibles, est suffisant pour la demande actuelle de trafic, mais le Port reste pénalisé, toutefois, par les conditions médiocres des cadences de manutention. Une amélioration de la manutention, tant au niveau du renforcement des équipements, de l'organisation du travail de la main d'œuvre portuaire que de la facilitation des procédures pour désengorger les aires d'entreposage affectant notamment les cadences de débarquement, apportent une amélioration certaine du taux d'occupation et de la capacité d'accueil du port.

11.166 Les coûts des opérations au sein du PAD. Le tableau 11.14 ci-dessous résume la structure des coûts officiels des opérations au sein du port de Douala. Ces coûts varient en fonction du conditionnement du fret (vrac ou marchandise conteneurisée). C'est ainsi que, pour une marchandise dont le poids peut être considéré comme régulier (28 tonnes) ayant été l'objet de la durée moyenne de dédouanement au sein du port (19,5 jours), les coûts portuaires sont de 315.055 FCFA et 342.155 FCFA respectivement pour les conteneurs de 20 pieds et 40 pieds.

Tableau 11.14 – Structure des coûts portuaires au PAD

| | | Coûts portuaires (FCFA) | | | | |
|---------------------------|---------------|-------------------------|-----------|---------------|----------|------------|
| | | Par dossier | Par tonne | Par container | | Par camion |
| | | | | 20 pieds | 40 pieds | |
| Fiche | | 12.500 | | | | |
| Taxe Informatique | | 25.000 | | | | |
| Phytosanitaire | | | 200 | | | |
| GPS | | | | | | 35.000 |
| Travail extra légal (TEL) | | | 350 | 25.000 | 40.000 | |
| Taxe PAD | | | 1.500 | 31.055 | | |
| Acconage | | | | 134.000 | 134.000 | |
| Frais dossier | | 35.000 | | | | |
| Surestarie / jour | | | | 5.600 | 10.600 | |
| Stationnement | 11 à 20 jours | | 50 | 600 | 1.200 | |
| | 20 à 30 jours | | 200 | 1.200 | 2.400 | |
| | 30 à 40 jours | | 300 | 2.400 | 4.800 | |
| Dépotage | | | | 10.900 | 15.000 | |

Source : PAD 2012.

11.167 Des insuffisances dans le système de suivi localisé du fret en transit. La Douane camerounaise a introduit un système de suivi et de géolocalisation de la cargaison en transit par GPS,

¹⁶⁵ Cette disposition avait été prise par l'État en son temps comme contribution à la lutte contre la vie chère. L'idée était de donner la possibilité aux importateurs par ces délais de rassembler les fonds nécessaires au paiement des frais du port. Mais la mesure a un effet boomerang sur la gestion de l'espace portuaire.

afin de limiter la contrebande et la fraude douanière. Après quelques années de fonctionnement, il vient que le nombre d'unités disponibles d'appareils à installer dans le camion est très limité. Cette insuffisance occasionne des temps d'attente supplémentaires qui constituent des manques à gagner importants pour les importateurs. Aussi, l'acquisition des unités de GPS disponibles occasionne des pratiques de corruption et de monnayage, qui sont des dépenses supplémentaires. Dans la mesure où le camion ne peut pas amorcer le corridor en l'absence du GPS posé, les transporteurs sont dans l'obligation de stationner au sein du port, contribuant ainsi à raréfier l'espace déjà insuffisant.

11.168 Les actions proposées ciblent à la fois le gouvernement tchadien et celui camerounais et nécessitent une harmonisation et une synergie dans le but d'améliorer les délais de passage, la décongestion de l'espace portuaire et les coûts des opérations au sein du port.

11.169 Poursuivre les efforts d'aménagement du parc tchadien au sein du PAD. L'acquisition et l'aménagement de l'espace ciblé par le Tchad au sein ou aux environs du PAD contribuera à améliorer considérablement la gestion de la logistique (surtout pour les engins) et par conséquent le décongestionnement du PAD. Il s'agit d'un aménagement qui intègre l'ensemble des facilités (sanitaires, aires de repos, dépannage) et des services administratifs et technique impliqués dans le processus d'importation/exportation du pays. Une étude approfondie visant à dimensionner cette infrastructure est indispensable.

11.170 Accroître la disponibilité des balises pour le suivi géo-localisé de la cargaison. Il s'agit d'engager des négociations auprès du gouvernement et de la douane camerounais sur la nécessité d'accroître la disponibilité de ces outils de géolocalisation, dont le niveau d'importance semble être partagé par les deux administrations douanières nationales. L'augmentation du nombre de ces kits contribuera à réduire les pertes de temps au sein du port.

La dématérialisation des procédures : le guichet unique des opérations du commerce extérieurs (GUCE)

11.171 Le GUCE a pour rôle de faciliter les opérations de dédouanement en regroupant les services impliqués dans ces opérations et en réduisant ainsi les délais de dédouanement et donc de sortie des marchandises du port. C'est un lieu physique où sont rassemblés quelques acteurs¹⁶⁶ du commerce extérieur, qui travaillent en monade et sans aucune interconnexion entre eux. Leurs tâches sont indépendantes, morcelées et fragmentées, ce qui ne répond pas aux impératifs de facilitation et de la simplification des procédures. Les opérations maritimes, portuaires et de transport, sont par essence, interdépendantes et tributaires les unes et autres.

11.172 La juxtaposition des acteurs, dans un même lieu, ne résout pas le problème de la complexité des procédures, il faut s'attaquer aux véritables questions touchant les processus, et ce travail ne peut être mené que de façon coordonnée et intégrée entre les administrations, autorités, organismes et opérateurs concernés par ces opérations (MINTP 2010). C'est un préalable à toute opération de dématérialisation qui est en phase d'étude au niveau du GUCE.

11.173 Ainsi, malgré les progrès accomplis, les documents sont nombreux, et les opérations demeurent complexes, les informations et les données redondantes, ce qui aggrave les risques

¹⁶⁶ Le GUCE assurait autrefois les prestations associées au transit, mais ces opérations lui ont été retirées par la douane camerounaise pour différentes raisons. Actuellement, tous les services liés au transit sont regroupés à l'intérieur de l'enceinte portuaire à l'exception du BNF.

d'erreur et d'omission, allongeant ainsi les délais d'accomplissement des procédures avec répercussion négative sur des coûts déjà élevés. Les contraintes rencontrées peuvent être caractérisées comme suit :

- Les intervenants sur les opérations de transport de transit ne sont pas situés au GUCE ; ils sont dispersés dans plusieurs sites différents, rendant la tâche des opérateurs, fastidieuse et complexe et générant des délais additionnels et des surcoûts ;
- Les principaux acteurs, tels que les consignataires de navires, les acconiers, n'ont pas rejoint le guichet unique, ce qui constitue un handicap majeur et fait perdre au guichet unique toute sa substance et tout son intérêt ;
- Les opérateurs sont obligés de se déplacer au GUCE pour remplir leurs formalités.

11.174 Cependant, les potentialités de l'e-GUCE sont actuellement sous utilisées (10% de sa capacité).

Encadre 11.3 – Guichet Unique des opérations du commerce extérieur

L'objectif actuel du GUCE consiste à accélérer la montée en charge de la dématérialisation des procédures et la formalisation des services à forte valeur ajoutée en vue d'une facilitation optimale des procédures du commerce extérieur. Le paramétrage des procédures a été identifié comme étant l'activité critique du plan d'action du GUCE.

Les résultats suivants sont considérés par le GUCE comme définitivement acquis (MINTP, 2010) : i) la plateforme a été mise à jour afin d'accroître ses performances et permettre au GUCE de toujours garantir l'interopérabilité de son système ; ii) la solution Réseau du GUCE offre aux usagers une connexion stable et régulière ; iii) elle permet de connecter les usagers et d'interconnecter le GUCE aux systèmes partenaires (plus d'une soixantaine d'usagers en plus des partenaires majeurs que sont la Douane, le PAD et la SGS) ; iv) le portail du GUCE fournit des services tels que les prévisions d'escale, le tracking conteneurs, un simulateur des droits et taxes de douane et diverses autres informations nécessaires pour les chargeurs et les intervenants ; v) la procédure CIVIO (Contrôle de l'Identification des Véhicules Importés d'occasion) est en production et dorénavant, les saisies des demandes d'identification se font depuis les installations des CAD. Il reste à finaliser les travaux de transfert au système douanier de la fiche d'identification CIVIO ; vi) la procédure transfert du manifeste électronique au PAD en vue de procéder à la pré-facturation de la redevance portuaire est entrée en production ; vii) la procédure redevance PAD permettant au PAD de procéder à la facturation est entièrement dématérialisée, testée. Le passage à la production envisagé pour le premier semestre 2010 ne serait pas encore effectif ; viii) la procédure modification du manifeste est entièrement paramétrée mais reste en attente de l'accord de la Direction Générale des Douanes pour son entrée en phase pilote ; ix) la procédure déclaration d'importation du Ministère du commerce est entièrement dématérialisée et testée ; x) la procédure Certificat d'Assurance Maritime Harmonisé est entièrement dématérialisée tandis que la phase pilote a déjà eu lieu. Le passage en production est effectif depuis 2010 ; xi) la procédure DI-SGS est dématérialisée ; xii) l'outil de production et de diffusion en ligne des statistiques est opérationnel.

Source : MIT 2012.

11.175 Les actions proposées visent à poursuivre les efforts de dématérialisation et de regroupement des acteurs impliqués dans les procédures de dédouanement : Œuvrer pour le regroupement de tous les acteurs en un seul lieu et achever le processus de dématérialisation en cours.

Le passage en train

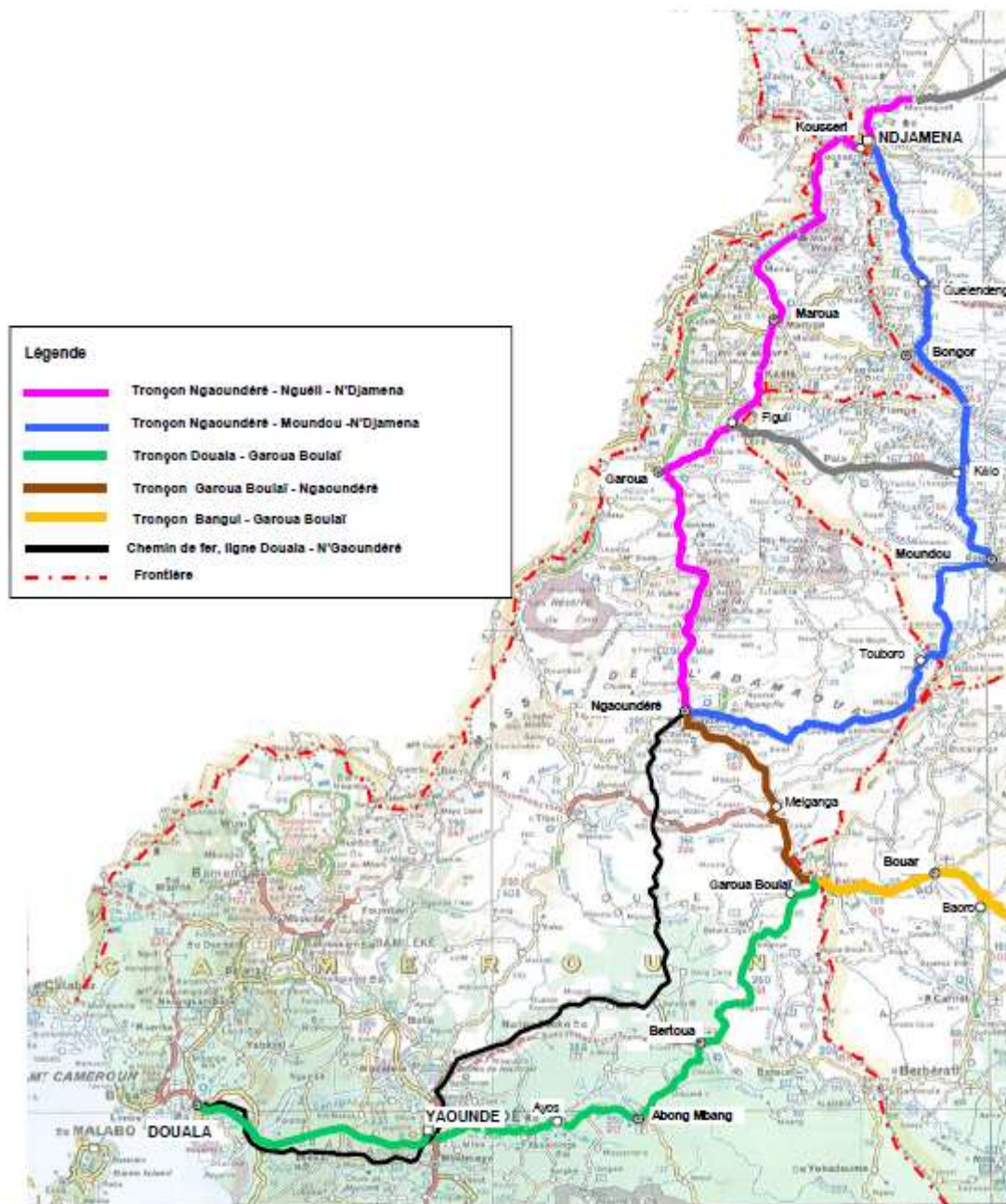
11.176 Au départ du PAD, deux alternatives s'offrent pour le transport de marchandises le long du corridor : le multimodal rail – route et le « tout route » (voir carte 11.8). D'un linéaire total de 1 663 km, la voie multimodale est composée de 922 km de rail (PAD – N'Gaoundéré) et 741 km de route (N'Gaoundéré – N'Djamena). L'option multimodale (combinaison rail – route) est la plus sollicitée dans l'acheminement des marchandises vers le Tchad (représente près de 90% du volume total de fret). Plusieurs raisons, surtout financières (en plus, cette option permet d'éviter de tomber sous la

pénalité des stations de pesage en cas de dépassement de la charge admise), sont à la base de ce choix.

11.177 Le réseau ferroviaire camerounais reliant Douala à N'Gaoundéré (voir carte 11.8), en passant par Yaoundé et Belabo, est exploité par la société CAMRAIL¹⁶⁷. Il est composé d'une voie métrique unique, ayant une longueur totale de 1.000 km, dont 884 km sur le corridor Douala – N'Djamena répartie sur deux principales sections : Douala – Yaoundé (262 km), et Yaoundé – N'Gaoundéré (622 km). En plus de l'acquisition de nouveaux équipements (locomotives et voitures à plateaux), la CAMRAIL a entamé avec le Gouvernement camerounais une série de travaux d'amélioration de la voie ferrée. Un plan directeur du transport ferroviaire au Cameroun renseigne sur les objectifs de renouvellement (par la réhabilitation et la construction) du chemin de fer. La section la plus difficile de la voie ferrée, qui se situe entre Batchenga et Kaà (124 km) bénéficie d'un projet de réhabilitation dont les travaux ont déjà commencé. Les problèmes liés à l'exploitation du train découlent de la voie unique qui crée beaucoup de retard surtout en cas de pannes ou d'obstacles sur les rails. Actuellement, aucun projet de doublement même localisé de la voie n'est prévu.

¹⁶⁷ CAMRAIL est une société anonyme au capital de 11.303.909.000 FCFA. Son actionnariat est réparti de la manière suivante : SCCF (Groupe Bolloré) : 77,4 % ; Etat Camerounais : 13,5 % ; TOTAL Cameroun : 5,3 % et ; SEBC (Groupe Thanry) : 3,8 %. Selon la Convention de concession de 1999, revue en 2008 et étendue jusqu'en 2034 CAMRAIL : i) gère le réseau ferroviaire du Cameroun et exploite également la plateforme logistique multimodale de N'Gaoundéré; ii) est à la charge du concessionnaire: le matériel roulant, sauf celui exclusivement destiné aux voyageurs, le confortement des infrastructures; iii) est à la charge de l'État : les investissements RVB (renouvellement voies ballasts), le matériel roulant voyageurs; iv) Les infrastructures restent la propriété de l'État camerounais.

Carte 11.8 – Les réseaux ferroviaire et routier partant du PAD



Source : SCET Tunisie 2011.

11.178 Les tarifs pratiqués par CAMRAIL sont ceux mentionnés dans le tableau 11.15. La durée théorique de parcours de la marchandise sur le rail après embarquement varie de deux à trois jours selon les cas. Elle peut atteindre une dizaine de jours, en fonction de la fluidité du trajet (existence des travaux sur le tronçon). Cependant, l'embarquement de la marchandise dépend fortement de la disponibilité de l'espace pour l'acheminement de la marchandise, car de l'avis des bailleurs de fret, l'obtention d'un espace pour embarquer la marchandise peut exiger plus d'une semaine. Pour faire face à cette difficulté, ils avouent faire recours à des intermédiaires qui, ayant obtenu des volumes à transporter auprès de CAMRAIL, les revendent avec une majoration. Ces délais de traversée peuvent souvent aller au-delà de la moyenne indiquée, en fonction de l'existence ou non des travaux le long de la ligne de chemin de fer.

Tableau 11.15 - Tarifs de CAMRAIL : transport de fret sur rail

| Fret | | Tarifs HT (FCFA) | Unités | Minimum taxable ⁽¹⁾ | |
|---|--|----------------------|----------------------|--------------------------------|----------|
| Bille de bois | Bois blanc | 50,03 | m ³ Km | 50 m ³ | |
| | Bois rouge léger | 53,32 | m ³ Km | 40 m ³ | |
| | Bois rouge lourd | 58,15 | m ³ Km | 35 m ³ | |
| Bois transformé | Bois blanc | 48,97 | m ³ Km | 50 m ³ | |
| | Bois rouge léger | 56,74 | m ³ Km | 40 m ³ | |
| | Bois rouge lourd | 70,04 | m ³ Km | 35 m ³ | |
| Hydrocarbure, lubrifiant, graisse, etc. | | 62,63 | TKm | 40T ⁽²⁾ | |
| Fibre de coton | | 35,76 | TKm | 30T | |
| Grains crab | | 25,80 | TKm | 40T | |
| Farine et céréale (riz, malt, blé, maïs, etc.) | | 40,00 | TKm | 50T | |
| Bétail | | 41,85 | TKm | 13/17T | |
| Engrais et pesticide | | 40,00 | TKm | 50T | |
| Sucre local | | 40,00 | TKm | 50T | |
| Fret regroupé | | 40,38 | TKm | 40T | |
| Conteneurs pleins | 14 T / Poids net → 20 pieds ⁽³⁾ | | 65,00 ⁽⁴⁾ | TKm | |
| | 27 T → 40 pieds | | 58,50 ⁽⁴⁾ | | |
| | Manutention à N'Gaoundéré | Douala → N'Gaoundéré | | 90.000 | 20 pieds |
| | | N'Gaoundéré → Douala | | 65.000 | |
| | | Douala → N'Gaoundéré | | 160.000 | 40 pieds |
| | | N'Gaoundéré → Douala | | 130.000 | |
| Matériaux de construction (fer, tôle, ciment, gravier, sable, etc.) | | 37,10 | TKm | 50T | |
| Autres frets | | 40,00 | TKm | 50T | |
| Voiture de tourisme | Voiture berline | | 300,00 | TKm | 1T |
| | 4 x 4 et similaire | | 415,00 | TKm | 1T |
| PW véhicules (transport ordinaire) | | 93,00 | TKm | 13T | |
| PW véhicules et autres (transport exceptionnel) | | 180,00 | TKm | 13T | |

Source : CAMRAIL 2012.

11.179 Le transfert intermodal de N'Gaoundéré. A l'arrivée à N'Gaoundéré, une rupture de charge occasionne des frais supplémentaires (FCFA 65 à 90.000 FCFA pour conteneur 20 pieds et 130.000 à 160.000 pour 40 pieds) ainsi que près de trois jours de délai de route supplémentaire. La manutention (déchargement, chargement, entreposage, etc.) du fret au sein de la plateforme de N'Gaoundéré¹⁶⁸ est assurée par la Société de manutention de N'Gaoundéré¹⁶⁹ (SMN).

¹⁶⁸ Cette plateforme logistique inclut : une gare de voyageurs ; un complexe de faisceaux de voies de service ; un dépôt d'entretien du matériel CAMRAIL ; un parc à bois ; un Yard TCL ; une série de six magasins dont 5 appartenant à SAGA/SDV et 1 à la douane Camerounaise et au syndicat des transporteurs ; la Sté de Manutention de N'Gaoundéré (SMN) ; des quais et débords. Il y a une gare de camions appartenant à la communauté urbaine de N'Gaoundéré et gérée par un concessionnaire privé. Les services et structures qui y sont présentés incluent : la douane Camerounaise, la SMN, le parc à camions, etc.

11.180 Les étapes d'entreposage/enlèvement des conteneurs sont les suivantes : i) Réception des wagons CAMRAIL avec des conteneurs pleins ; ii) Reconnaissance des conteneurs (vérification des plombs, vérification de l'état des conteneurs) ; en cas d'avarie extérieure signalisation à CAMRAIL et pas de manutention ; iii) Si pas d'anomalie aux niveaux du déchargement et du dépôt dans les travées appropriées ; iv) Sollicitation de la part du transitaire pour enlèvement des conteneurs (le nom du transitaire a déjà été communiqué par CAMRAIL) ; v) Enlèvement des conteneurs.

11.181 Au bureau de douane, les marchandises arrivent par train avec une déclaration globale en douane « titre rail » qu'il faut éclater en plusieurs « titres routes » (dégrouper des cargaisons : un titre route par camion, la redevance informatique est de 15.000 FCFA/titre de transit). L'enlèvement des marchandises peut se faire de deux façons : i) des wagons vers les quais, ensuite vers les magasins (entreposage temporaire) ; ii) des wagons vers les camions directement. Le débarquement des conteneurs se fait dans le parc de la SMN ou ailleurs (pour les marchandises dont elle n'a pas la charge de transport comme GEODIS). Les magasins sous douanes appartiennent aux transitaires (location à long terme auprès de CAMRAIL).

11.182 Le transitaire fait une demande d'enlèvement en précisant le camion qui va charger le conteneur. Le transport jusqu'à N'Gaoundéré et la manutention sont payés à partir de Douala. La SMN ne facture pas le stationnement des conteneurs au parc, dont la durée moyenne est de 10 jours.

11.183 Poursuivre les travaux de réhabilitation des infrastructures ferroviaires. Le respect des prescriptions techniques et administratives liées à l'exécution des travaux actuels permettra de garantir la qualité des travaux. La mise en œuvre globale des travaux va révolutionner les échanges du Tchad transitant par le Cameroun à moyen et à long terme. Dans le cadre de ses relations bilatérales privilégiées avec le Cameroun, le Tchad gagnerait à intensifier et faire valoir sa diplomatie avec ce pays frère et ami, pour un intérêt des deux nations.

Le passage par la route depuis N'Gaoundéré ou le tout-route depuis Douala

11.184 Les gares routières et aires de repos des camions. Elles sont aménagées le long du corridor¹⁷⁰ et appartiennent généralement aux communes. Elles sont gérées par des concessionnaires privés ou par les syndicats des chauffeurs/transporteurs, et sont généralement dans un mauvais état, souffrant souvent d'absence de toutes les commodités (eau potable, blocs sanitaires, éclairage). Les motifs de stationnement des camions dans ces gares sont divers : attente de la préparation ou du contrôle des documents de voyage, attente pour le chargement du camion, réparations, ou halte de repos pour permettre aux chauffeurs de récupérer la nuit, avant de poursuivre le voyage vers le Tchad ou vers la RCA. Les frais de stationnement théoriques varient de 1.000 à 3.000 FCFA. En tant qu'infrastructures communautaires, la gestion de ces points de repos pose dans la grande majorité

¹⁶⁹ La SMN a été créée le 16 mai 2001. Elle a comme actionnaires : SAGA/SDV, MAES, UTA, CAMRAIL. Elle s'occupe de la manutention de la grande majorité des conteneurs arrivant à N'Gaoundéré. La capacité de son parc est de l'ordre de 1 350 TU. Le quai de manutention peut recevoir au maximum 23 plateformes de 14 m de long chacune. Le parc reçoit en moyenne 25 à 30 wagons par jours (50 à 60 conteneurs/jour), tous déchargés le même jour. Son matériel de manutention est constitué de 2 engins et 1 tracteur de transbordement. Un bureau de douane situé au parc SMN contrôle les plombs des conteneurs avant le passage aux formalités douanières.

¹⁷⁰ Les principales sont celle des sites suivants : i) Sur le territoire camerounais : Yassa (sortie de Douala), Mvan (entrée de Yaoundé), Bonis, sortie de Bertoua, Garoua Boulai, N'Gaoundéré, Garoua, Maroua et Kousséri ; ii) Sur le territoire tchadien : Nguéli, Toukra et Moundou

des cas un problème de responsabilisation et de responsabilité, limitant ainsi leur pérennisation.

11.185 Les stations de pesage. Celles installées le long du corridor¹⁷¹ Douala – N'Djamena incluent les « pèse-essieux » et des ponts-bascule. Ces infrastructures font partie du patrimoine routier national destiné à répréhension des surcharges des camions afin de limiter la dégradation accélérée des routes¹⁷². Elles ont également une fonction de persuasion vis-à-vis des transporteurs véreux qui pensent à tort que la surcharge est un moyen de rentabilisé l'activité du camionnage. Ces installations destinées à contribuer à la préservation du patrimoine routier constituent un sérieux handicap dans son fonctionnement le long du corridor. En effet, il est souvent relevé par des transporteurs que le poids pesé varie d'une manière significative d'un site à un autre. Ceci est dû à des défauts de calibrage des équipements ou de la plateforme de pesées. Cette insuffisance conduit en outre à des paiements illicites exigés par les agents s'y trouvant.

11.186 Les postes frontaliers situés le long du corridor Douala – N'Djamena sont les suivants : i) le poste de Nguéli – Kousséri (corridor Douala – N'Gaoundéré – Maroua – N'Djamena) ; ii) le poste de Koutéré – Bogdibo (corridor Douala – N'Gaoundéré – Touboro – Moundou – N'Djamena) ; iii) le poste de Léré (piste Léré – Figuil).

11.187 Les check points. Selon la Convention routière bilatérale, et dans le but de faciliter le transport et le transit sur les corridors Douala – N'Djamena, les autorités des deux pays ont créé des check-points (Points uniques de contrôle) au Cameroun et au Tchad. On en recense neuf sur le territoire camerounais¹⁷³ et trois au Tchad¹⁷⁴. Ce sont des points de passage obligés pour les camions faisant du transport en transit. L'objectif de la mise en place de ces points de contrôle est de limiter les contrôles inopinés et de ne permettre que des contrôles officiels où toutes les administrations peuvent être rassemblées en des points officiellement désignés. En principe, aucun contrôle par quelque administration que ce soit ne peut être fait hors de ces check points. Ces « points uniques de contrôle » sont supposés rassembler toutes les administrations¹⁷⁵ qui doivent vérifier la conformité de la procédure du transit des marchandises le long des itinéraires.

11.188 La multiplicité des contrôles sur la route. Les acteurs principaux du transport de transit décrivent la répétition des points de contrôle (souvent inopinés) sur le corridor. A l'origine mis sur pied pour contribuer au renforcement de la sécurité et la sûreté des biens et des personnes, ces arrêts obligatoires sont devenus des points de collecte d'argent auprès des chauffeurs qui risquent

¹⁷¹ Les pesages recensés sur le corridor de la dorsale se retrouvent sur les sites suivants : i) Au Cameroun : sortie de Douala, Edéa, Mbankomo (entrée de Yaoundé), Akonolinga, Bertoua, Garoua Boulai, N'Gaoundéré, Garoua et Maroua ; ii) Au Tchad : il existe une station de pesage à Walia (pont bascule). D'autres stations sont à construction à Kelo et à Nguelendeng, et les travaux souffrent d'un retard dans leur exécution. Le projet d'élargissement de la route Walia – Nguéli et de la mise en 2 voies du pont de Nguéli comprend l'installation d'une nouvelle station de pesage au niveau du pont de l'Unité. Une station de pesage existe à la sortie de Moundou, en direction de la frontière camerounaise (Koutéré).

¹⁷² Les charges autorisées sont de 13 tonnes pour un essieu simple, de 21 tonnes pour un essieu tandem, de 27 tonnes pour un essieu tridem, et de 50 tonnes pour le poids total en charge (PTAC). Le dépassement de la charge admissible donne lieu à une contravention dont le montant est calculé en fonction de la surcharge selon le règlement en vigueur.

¹⁷³ i) Check-Point 1 à Yassa à la sortie de Douala ; ii) Check-Point 2 à Bertoua ; iii) Check-Point 3 à Garoua Boulai ; iv) Check-Point 4 à Roblin ; v) Check-Point 5 à Dang à la sortie de N'Gaoundéré ; vi) Check-Point 6 à Kollé (au nord de Figuil) ; vii) Check-Point 6' au Poste frontière à Delelé à la frontière avec le Tchad ; viii) Check-Point 7 au Poste frontière à Kousséri à la frontière avec le Tchad ; ix) Check-Point 8 au Poste frontière à Touboro à la frontière avec le Tchad.

¹⁷⁴ i) Check-Point 1 à Nguéli ; ii) Check-Point 2 à Léré ; iii) Check-Point 3 à Moundou.

¹⁷⁵ En particulier la douane, les bureaux nationaux de gestion de fret (BGFT et BNF) participent à la vérification de la présence et de la conformité des documents douaniers de transit et des sauf-conduits et vignettes pour les véhicules de transport international. Les administrations de police et de gendarmerie y sont aussi impliquées.

de perdre beaucoup de temps en cas de non-paiement. La durée passée à chaque point de contrôle est estimée à près de 15 minutes en moyenne (pouvant aller jusqu'à des heures en fonction des cas) pour un nombre total de points de contrôle estimé à près de 80 (à presque chaque localité traversée se trouvent au moins deux points de contrôle). Ces points d'arrêts constituent un sérieux handicap pour accélérer le transit et causent de « faux frais » à imputer au prix de transport (en moyenne 200.000 à 300.000 FCFA sont dédiés à ces dépenses appelés frais de route).

11.189 Durée et fréquence des voyages. De l'avis des transporteurs, les délais de traversée du corridor à partir de Douala sont en moyenne de sept à quinze jours selon les cas, avec une moyenne de dix jours. Dans un contexte d'amélioration progressive et significative de l'état physique des routes, c'est surtout l'état du véhicule qui conditionne ces délais de route. En effet, les travaux de réhabilitation de certains tronçons routiers¹⁷⁶ a contribué à réduire les délais de passage sur le corridor (et par ricochet les coûts), et l'on n'est pas encore parvenu à en évaluer l'impact. Les facteurs suivants contribuent à l'augmentation de la durée du parcours : les multiples contrôles inopinés, les restrictions en matière d'heure de traversée de certaines agglomérations le long du corridor (passage seulement dans la nuit), les passages aux points de contrôle réguliers, etc. Sur la base des observations et discussions avec les transporteurs, le nombre d'aller et retour à plein est très limité. Quelques rares transporteurs parviennent à le faire durant près de trois à quatre mois dans l'année (novembre à février) lorsqu'il s'agit de transporter le coton pour l'exportation et revenir au Tchad avec divers produits y compris les inputs agricoles. Le reste de l'année, il est estimé en moyenne que sept voyages sur dix se font avec retour à vide.

11.190 Les coûts d'exploitation des véhicules varient en fonction de la catégorie de transport, l'âge du véhicule, les charges d'exploitation (taille de l'entreprise), etc. Cependant, ils sont presque structurés de la même manière et les postes de dépenses sont les suivants par ordre d'importance décroissante : le carburant et lubrifiant (au moins 30%), la pneumatique (près de 20%), l'entretien du véhicule, les frais de structures et de fonctionnement et les frais de route.

11.191 Quant aux prix de transport, ils ont atteint leur paroxysme durant la période des grands travaux de construction qui ont marqué la vie du pays. Ils ont parfois atteint la barre des six millions de FCFA (et même un peu plus), en fonction des cas pour un voyage à N'Djamena (ce prix inclut le retour du camion). Ils ont toujours été fixés sur la base de la loi de l'offre et de la demande, malgré l'existence de la mercuriale des prix fixée par les bureaux de gestion de fret. Depuis la fin des grands travaux au Tchad, les prix ont connu une baisse drastique et les taux varient en fonction du niveau d'intervention de la négociation. Le montant offert par le bailleur de fret (qui lui-même refacture à son client avec une marge) varie entre 3 et 3,5 millions de FCFA (selon certains bailleurs de fret) et 3,5 à 4 millions de FCFA (selon le BNF) pour un conteneur de 40 pieds partant de Douala pour N'Gaoundéré. Pour le transport du vrac, le prix unitaire est évalué à 90.000 de FCFA. Plusieurs facteurs socioculturels entrent dans la détermination et la disponibilité de certains frets et du prix de transport, car pour des raisons de conviction, plusieurs transporteurs n'acceptent pas prendre tous types de produits.

11.192 Dans un tel système de fixation des prix où interviennent les intermédiaires, une marge est retenue par chaque acteur de la strate : l'intermédiaire de fret (celui chercher le fret) retient en général jusqu'à 300.000 FCFA sur le montant alloué par le client alors que le commissionnaire de

¹⁷⁶ Garoua Boulai – Meinganga – N'Gaoundéré (240 km actuellement).

transport (celui qui recherche les camions) perçoit en moyenne 100.000 FCFA du transporteur. Au final, le prix de transporteur payé par l'importateur est de loin supérieur à celui perçu par le transporteur.

11.193 Sur la base des entretiens que nous avons eus avec certains bailleurs de frets, il est à noter la présence d'importateurs/exportateurs qui pratiquent une politique visant à rehausser les prix de transport pour attirer les transporteurs. Cette situation est encore très isolée, mais pourrait contribuer à modifier les choses au cas où elle perdure.

11.194 Rénover/réhabiliter les infrastructures et équipements/installations. La grande majorité des stations de pesage et gares routières ci-dessus présentées doivent être réhabilitées. Un programme pour leur rénovation doit être mis sur pied pour celles d'entre elles qui souffrent d'un dysfonctionnement afin d'en améliorer la performance et la qualité des prestations offertes. Une telle amélioration contribuera à améliorer le transit par la préservation du patrimoine et l'amélioration des conditions de travail des camionneurs.

11.195 Réduire la multitude des postes de contrôle le long du corridor. Les points de contrôle présents en-dehors des « check points », qui occasionnent des pertes de temps et des dépenses supplémentaires, doivent être réduits voire supprimés. Il s'agit d'une tentative qui doit rassembler toutes les parties prenantes (transporteurs, camionneurs, gouvernements, société civile), afin de garantir un plus grand consensus autour des décisions prises et pour une meilleure appropriation de ces dernières. Cette réduction doit également prendre en compte le souci de la sécurité et la sûreté des personnes et de leurs biens, tel que recherché par les motivations premières qui ont justifié l'apparition de ces points de contrôle.

Les coûts globaux logistiques dûs aux importations par le Tchad

11.196 L'importation de la marchandise par le Tchad est l'objet d'au moins deux (trois pour l'option rail route) niveaux de dépense des coûts portuaires : le port de Douala, la plateforme de N'Gaoundéré et celle de Nguéli.

11.197 Le Tableau 11.16 ci-dessous indique les coûts logistiques portuaires globaux issus de l'importation de la marchandise par le Tchad sont les suivants, pour les conteneurs ne dépassant pas les 28 tonnes (au-delà, le camion paye les pénalités au niveau des stations de pesage) :

- Pour l'option rail – route : 755.054 FCFA et 953.334 FCFA respectivement pour des conteneurs de 20 pieds et 40 pieds, les coûts unitaires correspondant étant de 26.966 et 34.047 FCFA/tonne ;
- Pour l'option tout – route : 665.054 FCFA et 793.334 FCFA respectivement pour des conteneurs de 20 et 40 pieds, les coûts unitaires correspondant étant de 23.751 FCFA/tonne et 28.333 FCFA/tonne.

Tableau 11.16 – Récapitulatif de l'ensemble des coûts logistiques portuaires des importations à destination du Tchad

| Désignations | | Montants (FCFA) | |
|------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Conteneur 20 pieds | Conteneur 40 pieds |
| PAD | | 315.055 | 342.155 |
| Plateforme de N'Gaoundéré | Aller (conteneur plein) | 90.000 | 160.000 |
| | Retour (conteneur vide) | 65.000 | 130.000 |
| Plateforme de Nguéli | SMT | 199.999 | 276.179 |
| | Inspection (valeur minimale) | 100.000 | 100.000 |

| | | |
|---|----------------|----------------|
| Ecore | 50.000 | 75.000 |
| Frais totaux (conteneur plein à l'aller) pour rail – route | 755.054 | 953.334 |
| Frais totaux (conteneur plein à l'aller) pour tout route | 665.054 | 793.334 |

Source : Auteur

11.198 Les coûts logistiques dûs au processus d'importation au Tchad sont la part la plus importante du coût total de la chaîne logistique, car ils représentent jusqu'à 50% du coût (voir tableau 11.17). En d'autres termes, l'importateur du Tchad paiera deux fois le coût logistique d'un importateur camerounais.

Tableau 11.17 – Part (%) de dépense des coûts logistiques dûs aux importations au Tchad

| Niveaux de dépense | Conteneur 20 pieds | | Conteneur 40 pieds | |
|---------------------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|
| | Rail - Route | Toute route | Rail - Route | Toute route |
| PAD | 42% | 47% | 36% | 43% |
| Plateforme de N'Gaoundéré | 12% | 14% | 17% | 20% |
| Plateforme de Nguéli | 46% | 53% | 47% | 57% |

Source : Auteur

11.199 Ces coûts sont plus importants lorsque l'option d'importation est unimodale (tout route), en raison de la non prise en compte des coûts de manutention à la plateforme de N'Gaoundéré. Ils sont aussi légèrement plus importants pour un conteneur de 40 pieds que pour celui de 20 pieds.

11.200 Cette situation aux coûts élevés pourrait être un handicap pour le Tchad, dans la mesure où elle constitue un frein aux importations. Plusieurs conséquences peuvent en découler : i) du fait de ces coûts élevés, l'importateur pourrait avoir tendance à traîner à accomplir les procédures d'enlèvement de sa marchandise au sein du PAD en vu du transit, transformant ainsi le PAD en espace de stockage (donc réduction d'espace disponible au sein du port); ii) l'instauration des pratiques de contrebandes à la frontière ou à la limite du territoire tchadien, afin d'éviter de payer de tels frais élevés, ou de les réduire au maximum. Par contre, une réduction de ces coûts permettrait, dans un contexte d'économie d'échelle, d'accroître les recettes sur le long terme, grâce aux volumes et fréquences d'importation.

11.201 Les actions proposées visent à baisser les coûts logistiques d'importation sur le corridor. Une réforme de la plateforme de Nguéli est indispensable, comme contribution à la baisse des coûts d'importation afin de la rendre plus compétitive.

Conclusions

11.202 Le présent rapport couvre le Transport et la facilitation des échanges au Tchad. Les aspects suivants ont été couverts : i) les infrastructures et services de transport ; ii) l'administration douanière et la gestion de la logistique. Durant la phase de terrain, des données (primaires et secondaires) ont été collectées et des entretiens conduits auprès de diverses parties prenantes incluant les ministères (MIEP et MTAC) et autres services publics (DGDDI, ADAC, INSEED, etc.), le secteur privé (CAD, transporteurs, chauffeurs) et la société civile (associations des acteurs). Le fonctionnement de chaque dispositif a été minutieusement analysé dans sa performance, son efficacité et son efficacité. Ceci a permis de se faire une idée pour chaque domaine, sous forme de diagnostic de la situation actuelle.

11.203 Bien que le Tchad bénéficie de l'existence de plusieurs alternatives de voies d'intégration, le corridor PAD – Nguéli reste à ce jour le plus compétitif de tous, car plusieurs raisons (géographique,

infrastructurale, héritage socio politique) justifient cette situation. Aussi, les échanges du Tchad par la plateforme de Nguéli représentent plus de 90% du volume et de la valeur des échanges du pays avec ses partenaires. Malgré cette importance dans le concert des échanges du pays, la plateforme de Nguéli n'est pas toujours à la hauteur du niveau d'activités dont elle est l'objet. La qualité des infrastructures existantes ne répond pas aux exigences de la diversité et du volume important des activités qui s'y déroulent. Des aménagements ont été faits par la SMT pour le traitement des conteneurs, mais les marchandises en vrac ne sont pas prises en charge. Le fonctionnement normal du dispositif d'inspection de la marchandise à l'arrivée se heurte encore à de sérieuses difficultés. Aussi, la plateforme de Nguéli pâtit encore du manque de sécurité et de sûreté des biens et des personnes en son sein, ce qui contribue à compromettre la performance de l'ensemble du dispositif.

11.204 Des réformes sont en cours au sein de l'administration douanière, avec quelques changements positifs mais isolés au niveau des résultats obtenus (notamment de l'accroissement des recettes au bureau de douane en charge des conteneurs). Aussi, le processus de certification avec l'OMD est en cours, mais il a été mis en suspens depuis l'achèvement de sa première phase. La fréquence de rotation du personnel est élevée, et celui-ci n'est pas toujours exploité/impliqué de manière efficiente à la gestion des affaires courantes. On note une forte présence et influence de la brigade mobile, mais on en sait très peu sur l'efficacité, la pertinence et la performance de leur contribution dans le dispositif de l'administration. Sur le plan des infrastructures, le fonctionnement du personnel souffre d'une absence d'un cadre et des équipements favorables à leur épanouissement et la production des attentes et résultats escomptés, leur permettant de relever le défi tant pour la gestion administrative courante que pour la mise en place et le fonctionnement de SYDONIA. Malgré l'importance que représente le PAD dans les échanges du pays, la douane tchadienne n'est pas représentée au Cameroun. Pourtant, une présence sur place contribuerait à faciliter à plusieurs égards (sous forme d'anticipation et de décongestion de la plateforme de Nguéli) les opérations douanières.

11.205 Des efforts ont été réalisés en matière d'infrastructures de transport, mais qui nécessitent encore de nombreuses améliorations à faire tant par le Tchad que par le Cameroun. Des travaux de construction de route (ainsi que des stations de pesage) et de réhabilitation des tronçons de voies ferrées sont en cours pour améliorer les performances logistiques du corridor. Pour les infrastructures routières, il n'existe pas encore de système d'entretien fonctionnel et durable qui soit mis sur pied, malgré l'existence de la deuxième génération des fonds pour l'entretien routier. Plusieurs autres facteurs existent qui entravent la durée et les coûts le long du corridor, à savoir : l'existence de multiples postes de contrôle et les pertes de temps au sein du PAS. D'autre part, une analyse de la conduite de l'activité révèle la présence d'une multitude d'acteurs (CAD et transporteurs) très peu professionnels dont la présence sur toute la chaîne logistique entraîne souvent des conséquences négatives sur la performance de leurs activités. Le parc automobile a fait l'objet d'une surexploitation durant les années des grands travaux, rendant les engins physiquement et techniquement peu aptes à répondre aux objectifs de rentabilité, et ce, bien qu'ils soient relativement peu âgés et malgré la tendance générale au renouvellement du parc.

11.206 Les coûts des opérations logistiques dus aux importations par le Tchad demeurent globalement élevés. Près de la moitié de ces coûts est due aux transactions au sein de la plateforme de Nguéli, pratiquement à l'arrivée de la marchandise. Dans un contexte de pauvreté extrême du pays, dans lequel le gouvernement a fait de la lutte contre la vie chère son cheval de bataille, le niveau élevé de ces coûts portuaires contribue gravement à l'enchérissement des prix sur le marché

local. Si le Tchad ne possède pas encore d'espace qui lui soit dédié comme plateforme au sein du PAD, son acquisition et son aménagement contribueraient pourtant à améliorer la gestion de la logistique le long du corridor.

Recommandations

11.207 Le Tchad s'est engagé dans un processus d'intégration tant régional qu'international visant à améliorer ses échanges avec ses principaux partenaires. Dans un contexte de globalisation où l'atteinte des objectifs fixés en matière d'intégration est un atout indispensable à son essor économique, l'amélioration des aspects relatifs au Transport et à la facilitation de ses échanges est un facteur clé. Il s'agit notamment des infrastructures et services de transport, de l'administration douanière et de toute la chaîne logistique incluse. Plusieurs scénarios s'offrent au Tchad comme porte d'entrée des échanges avec ses partenaires économiques. Cependant, parmi toutes ces voies, le corridor reliant le Tchad au Cameroun est de loin le plus compétitif.

11.208 En matière d'infrastructures de transport, il est indispensable de poursuivre les efforts d'amélioration de l'état physique du réseau routier et ferroviaire en cours de construction et de réhabilitation, en accélérant les travaux et les processus. Compte tenu de leur localisation géographique, plus de la moitié du linéaire des itinéraires routiers se trouve en territoire camerounais, quant au chemin de fer, il est entièrement situé au Cameroun. Cette situation oblige le gouvernement tchadien à renforcer ses relations avec le Cameroun et à négocier en faveur de la poursuite et de l'effectivité des travaux. Pour en garantir aussi la durabilité, l'exécution de ces travaux doit se faire suivant les prescriptions administratives et techniques. La mise à niveau des infrastructures routières connexes (stations de pesage, aires de repos et gares de camions) contribuera de manière indispensable à la préservation du patrimoine routier et au bien-être des camionneurs le long des axes. La réhabilitation des stations de pesage permettra également d'harmoniser et d'uniformiser les opérations de pesage et surtout les lectures des indications afin de réduire les cas de litiges ou contestation de la part des transporteurs.

11.209 En vue de pérenniser les acquis en infrastructures surtout celles routières, il est indispensable de mettre sur pied un dispositif d'entretien durable qui va garantir la rentabilité des investissements dans le moyen/long terme. Ce système doit être participatif et inclusif, orienté vers la responsabilisation des acteurs impliqués dans sa gestion et son utilisation. Un acquis non négligeable est celui de l'existence du Fonds d'entretien routier (FER), qui en est déjà à sa deuxième génération. Cependant, l'augmentation du linéaire routier pourrait exiger des besoins supplémentaires en ressources financière qu'il faille pourvoir.

11.210 La prise en compte des services de transport est un facteur indispensable à la rentabilisation des investissements des infrastructures de transport. L'accompagnement des transporteurs et des camionneurs dans l'exercice de leurs activités sera un catalyseur important et un encouragement à la conduite des activités. Cet accompagnement consiste à faciliter l'acquisition de nouveaux engins et est aussi la garantie d'un service-après-vente de qualité, qui réduise surtout les coûts de fonctionnement. La professionnalisation de ces acteurs par la mise en œuvre d'un programme dédié (sensibilisation, information, éducation, communication, etc.) est également incontournable. Il s'agit de les rendre suffisamment aptes à contribuer de manière durable et responsable au développement de l'activité.

11.211 Quant à l'administration douanière du Tchad, les réformes entamées dans le cadre du

programme COLOMBUS avec l'OMD doivent être poursuivies jusqu'à son aboutissement, ainsi que sa mise en œuvre. Aussi, bien qu'isolées, quelques actions ont été recensées, qui vont dans le sens de l'amélioration de ses performances. Pour que la douane tchadienne puisse relever le défi de la relance économique et jouer le rôle qui est le sien dans la facilitation des échanges, les aspects à revisiter concernent entre autres :

- Œuvrer pour des ressources humaines de qualité (efficaces et performants) par : i) Une plus grande stabilité du personnel dans les fonctions occupées ; ii) S'appuyer sur un personnel compétent et de plus en plus spécialisé ; iii) Instituer un système de contrat de performance à obligation de résultat ; iv) Conduire à terme l'adoption et l'appropriation du code déontologique.
- Revisiter et redéfinir le rôle et la contribution des brigades mobile d'intervention.
- Accélérer la construction des infrastructures de qualité et l'installation des équipements performants.
- Relancer et accélérer la procédure de création d'un bureau de douane à Douala.
- Améliorer la qualité de la communication envers tous par : la création d'un site internet interactif fonctionnel ; ii) la sensibilisation des auxiliaires de douane en vue de leur professionnalisation.
- Œuvrer au bon enclassement du Projet SYDONIA avec une interconnexion des dix bureaux de douane principaux du pays.
- Mettre sur pied un dispositif sûr d'inspection des marchandises à l'arrivée qui soit accessible à tous et non inhibiteur des importations.

11.212 La logistique le long du corridor PAD – Nguéli. De nombreux dysfonctionnements ont été identifiés le long de ce corridor, qui entravent le bon déroulement des échanges et qui ont des impacts négatifs sur les performances globales du système. Ces derniers concernent à la fois les infrastructures et les procédures au sein du PAD, le long du corridor et au sein de la plateforme de Nguéli. Pour des raisons liées à la configuration géographique du corridor, il est également indispensable pour le gouvernement tchadien de continuer d'entreprendre les négociations avec le gouvernement du Cameroun en vue de renforcer l'efficacité des actions et d'améliorer les performances.

11.213 Pour la plateforme de Nguéli, il s'agit notamment de :

- Poursuivre les efforts d'aménagement des acquis de la SMT par l'extension de son cahier de charge à la gestion des marchandises en vrac ;
- Définir un plan d'aménagement global et intégré de la plateforme logistique de Nguéli, qui définit et matérialise clairement la vision qui lui est attribuée, tout en tenant compte des acquis actuels ;
- Assurer un minimum de sécurité au sein de la plateforme ;
- Diversifier les opérateurs de banque au sein de la plateforme pour plus de transparence, de célérité et de sécurité dans la conduite des opérations financières ;
- Accélérer la mise en place du Comité de suivi des engagements de la SMT.

11.214 Au sein du PAD et le long du corridor, les actions à mettre en œuvre nécessitent également la contribution du gouvernement camerounais pour laquelle des négociations sont indispensables. Il s'agit notamment de :

- Poursuivre les efforts d'aménagement du parc tchadien situé au sein du PAD, pour une

amélioration considérable de la gestion de la logistique (surtout pour les engins) et par conséquent le décongestionnement du PAD ;

- Œuvrer pour le regroupement de tous les acteurs en un seul lieu au sein du GUCE et achever le processus de dématérialisation en cours ;
- Réduire les facteurs de perte de temps et d'accroissement des coûts supplémentaires : i) augmenter le nombre de balises de GPS pour le suivi géo-localisé de la cargaison le long du corridor ; ii) réduire (voire supprimer selon les cas) la multitude des postes de contrôle le long du corridor (en dehors des 'check points').

11.215 En dehors des aspects ci-dessus qui contribuent à l'accroissement des coûts logistiques, il a été démontré que les coûts officiels d'importation sur le corridor PAD – Nguéli sont très élevés. Une réforme des coûts et de la fiscalité au sein de la plateforme de Nguéli est indispensable, comme contribution à la baisse des coûts d'importation afin de la rendre plus compétitive.

11.216 Enfin, d'autres aspects analysés dans le cadre de cette étude concernent : i) le renforcement des capacités du BNF en vue de la collecte des données des échanges ; ii) la gestion intégrale du fret et la limitation de l'influence des intermédiaires.

11.217 Les recommandations faites ci-dessus dans le cadre de la présente étude ne pourront être profitables pour le Tchad qu'à la condition qu'il existe une volonté politique manifeste qui se traduise par la mise en œuvre des actions identifiées. Cela n'est possible que lorsque les parties concernées par la mise en œuvre s'approprient les sujets mentionnés. Pour la grande majorité des améliorations à mettre en œuvre, le gouvernement tchadien, dont la grande majorité des corridors sont tributaires du territoire, a intérêt à engager et à faire aboutir les négociations avec le gouvernement camerounais, en tant que pays sans littoral.

Ouvrages de références

APN, 2010. Le secteur portuaire en chiffres

BAD, 2013. Mission de préparation du projet de la route transsaharienne (RTS), Aide – mémoire. 31 p + Annexes.

Banque mondiale, 2004. Audit de facilitation du commerce et du transport au Tchad. 52 p.

Bureau d’Affrètement Routier Centrafricain. Several years. “Annual Activities Reports of the BARC”. Pertaining 2007, 2009, 2010 and 2011.

Bureau National de Fret of Chad. Several years. “Mid–Term and Annual Statistics Recorded by the BNF”. Pertaining 2004, 2005, 2006, 2007, and 2009”.

CEMAC and Europaid. 2009 “Study of an Observatory Set up for Abnormal Practices along the Douala–N’djamena and Douala–Bangui Corridors (Summary Report, First Statistical Results of the Abnormal Practices Observatory)”. November.

CEMAC and Europaid. 2009. “Study of an Observatory Set up for Abnormal Practices along the Douala–N’djamena and Douala–Bangui Corridors (Phase V Report, First Statistical Results of the Abnormal Practices Observatory)”. June.

CEMAC, 2012. Etude relative à la mise en place des aspects transport du régime de transit communautaire. Consia Consultants, Comito Associate et Idea Consult.

CEMAC. 2010. “Minutes of the 4th Meeting of the Enlarged Steering Committee of FASTRAC–Transports and Transit Facilitation Program along the Corridors Douala–N’djamena and Douala–Bangui”. FASTRAC–CEMAC–Europaid, December, 16–17 2010.

CEMAC. 2010. “Minutes of the 5th Working Session of the Mixed Technical Committee for the Coordination of the Transports and Transit Facilitation Program in the CEMAC Zone”. Economic and Monetary Community of Central Africa, October, 13–14 2010.

CEMAC. 2011. “Agreement on the Project related to Cargo Monitoring by GPS along the Douala–N’djamena and Douala–Bangui Corridors”. CEMAC, Department of Infrastructures and Sustainable Development, March.

CEMAC. 2011. “Annual Activity Report of the Transport Facilitation Program along the Douala–N’djamena and Douala–Bangui Corridors”. CEMAC, Department of Infrastructures and Sustainable Development, March.

CNCC, 2004. Manuel des procédures des points uniques de contrôle frontière

CNCC. Audit des passages portuaires à l'import

Comite FAL, 2008. Aide Mémoire sur la visite des corridors Douala–Ngaoundéré–Toubooro–Bangui et Ngaoundéré–Maroua–Kousséri–N’djamena

Direction générale des douanes du Cameroun, 2011. Délais de passage des marchandises au port de Douala.

INSEED, 2007. Statistiques du commerce extérieur. Ministères de l’économie et du plan.

INSEED, 2008. Statistiques du commerce extérieur. Ministères de l’économie et du plan.

INSEED, 2009. Statistiques du commerce extérieur. Ministères de l’économie et du plan.

INSEED, 2010. Statistiques du commerce extérieur. Ministères de l’économie et du plan.

MIEP, 2013. Rapport annuel d’exécution des Projets de Facilitation des Transports et du Transit en zone CEMAC (PFTZ-CEMAC) Année 2012 : Cas du Tchad. Cellule de Suivi et de Coordination des Projets (CSCP)

Ministère des Finances et de l’Informatique, 2011. Appui à la mise en œuvre de la Stratégies sectorielle des Transport du Tchad. Appui institutionnel au Ministère des infrastructures et des transports: Actualisation de la

stratégie nationale des transports 2011-2020. Volume 1 : résultats du processus de révision de la SNT.

Ministry of Infrastructures and Transport of Chad, General Authority of Land Transports. 2011. "Study for a Better Knowledge of the International Transport Costs and Times along the Douala–N'djamena Corridor (via Kousséri or Moundou)–Final Report of the Action Plan". June.

Ministry of Infrastructures and Transport of Chad, General Authority of Land Transports. 2010. "Study for a Better Knowledge of the International Transport Costs and Times along the Douala–N'djamena Corridor (via Kousséri or Moundou)–Final Diagnostic Report". November.

Ministry of Public Works of Cameroon. 2010. "Feasibility Study of the Multimodal Platform of Ngaoundéré (Phase I Summary Report, Current Situation Analysis)".

Ministry of Transport. Etude sur la mise sur pied d'un régime de transit et d'un mécanisme de cautionnement commun en zone CEMAC sur deux corridors pilotes (Douala–N'djamena/Bangui).

MINTP, 2010. Etude relative à la création d'une base logistique de transit de marchandises au port de douala. Rapport N°2, collecte de données. ABARLAO2. 133 p + Annexes.

Nathan Associates, 2013. Logistics Costs Study in C&WA. Revised Interim Report

OMC, 2013. Examen des politiques commerciales. Rapport du Secrétariat, pas de la Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEMAC).

Portugal & Wilson, 2008. Trade Costs in Africa

Raballand, 2007. Cost of being landlocked

Refas Salim and Thomas Cantens. 2011. "Why Does Cargo Spend Weeks in African Ports? The Case of Douala, Cameroon". World Bank Policy Research Working Paper 5565, February.

SCET Tunisie, 2010. Etude pour une meilleure connaissance des coûts et délais du transport international (Rapport diagnostic). Prepared for the Ministère des transports et des infrastructures de la république du Tchad.

SCET Tunisie. 2011. Etude pour une meilleure connaissance des coûts et délais du transport international (Rapport plan d'action). Prepared for the Ministère des transports et des infrastructures de la république du Tchad.

SCET Tunisie. 2011. Etude relative à la mise en place d'un système d'information sur les coûts de transport sur les corridors Douala–Bangui et Douala–N'djamena (Phase I: Collecte des données)". Programme de la CEMAC pour la facilitation du transport sur les corridors Douala–Bangui et Douala–N'djamena, March

SCET Tunisie. 2011. Etude relative à la mise en place d'un système d'information sur les coûts de transport sur les corridors Douala–Bangui et Douala–N'djamena (Phase II: Analyse des données et calcul des coûts de transport), Programme de la CEMAC pour la facilitation du transport sur les corridors Douala–Bangui et Douala–N'djamena August.

SSATP, 2007. Institutional Arrangements Corridor management in SSA

SSATP, 2008. Lessons of Corridor Performance Measurement

Theravaninthron & Raballand_TCS Africa_2009

12. Services professionnels aux entreprises

Introduction

12.1 L'EDIC II vise à mettre en évidence les potentialités du Tchad en matière d'intégration commerciale, notamment dans le cadre du commerce international. Il s'agit essentiellement d'identifier les potentialités et les contraintes des secteurs productifs : agriculture, élevage, pêche et forêt et les entreprises d'autres secteurs à pouvoir se frayer un chemin à l'international, en exportant des produits compétitifs tant en termes de coût que de qualité.

12.2 L'agriculture tchadienne est animée par de petits producteurs ; il en est de même pour l'élevage et la pêche. Pour parvenir à exporter, ces producteurs, intermédiaires et entreprises exportatrices doivent se doter de moyens de production adaptés et explorer des marchés. Ils ont besoin d'appui de spécialistes pour ce faire. C'est pourquoi ils ont besoin de divers services professionnels de qualité. La même question se pose pour les entreprises manufacturières et industrielles, liées ou non au développement pétrolier du Tchad (voir chapitres 4 et 17), et pour le secteur tertiaire moderne, par exemple les services de transport, du commerce et des télécommunications, qui commencent à gagner en importance comme nous commentons dans le chapitre 1 (1.9).

12.3 Mais de quelle offre de services professionnels ces secteurs et entreprises auront-ils besoin ? Quelle est la disponibilité de ces services professionnels en République du Tchad ? Ou bien faudrait-il les importer ? A plus long terme peut-on anticiper l'exportation de services professionnels du Tchad ? Comment peut-on mobiliser et appuyer l'émergence de services professionnels qui sont essentiels pour diversifier l'économie tchadienne ?

12.4 Le développement du présent chapitre permettra de donner une toute première réponse à ces différentes interrogations. Des enquêtes fouillées auprès des entreprises et des associations d'entreprises seraient nécessaires pour approfondir le sujet. Le chapitre décrira plusieurs types de services professionnels qui sont en train d'émerger au Tchad :

- Le conseil dans le secteur agropastoral,
- La profession d'expert-comptable,
- Le conseil juridique aux entreprises,
- Les services économiques et commerciaux aux entreprises,
- Les services informatiques, et
- Le conseil en normes de gestion de qualité et durabilité.

12.5 Ensuite le chapitre décrira la réglementation des services professionnels au Tchad et les obstacles à leur exportation. Le chapitre débouchera sur les meilleures formes de promouvoir le renforcement des associations professionnelles et de donner des incitations à utiliser le conseil spécialisé venant d'autres pays.

Les services professionnels au Tchad

Services professionnels en matière de production agricole et animale

12.6 Les besoins de conseil. Le secteur agropastoral constitue l'épine dorsale de l'économie tchadienne. Dans la zone méridionale où la culture du coton a longtemps été soutenue par les pouvoirs publics, les paysans sont structurés en associations, groupements et coopératives. La

décentralisation de l'administration renforce cette dynamique. Par contre, dans la zone septentrionale du pays les réseaux de producteurs sont encore embryonnaires.

12.7 L'ancrage institutionnel du secteur requiert un accompagnement passant par la fourniture et la mise à disposition d'un certain nombre de services nécessaires à la professionnalisation des producteurs. Ces services doivent constituer la base d'une production de qualité et à moindre coût afin d'exporter des produits compétitifs sur le marché mondial. Nous préconisons dans le chapitre 14 que la vulgarisation agricole s'étende au stockage et à la transformation de la production. Il faudra aussi apporter un appui aux groupements de producteurs leur permettant de mieux maîtriser l'organisation de l'écoulement interne et l'exportation des produits (voir par exemple 14.137). Des recommandations similaires sont faites dans ce rapport concernant l'élevage (chapitre 15) et la pêche (chapitre 16).

12.8 L'appui à des organisations de production en matière agricole et d'élevage nécessite le recours à des conseillers spécialisés. Ceux-ci doivent permettre une professionnalisation des organisations paysannes pour une optimisation de leur production, notamment au niveau de la qualité des produits et du degré de transformation ainsi qu'à la commercialisation de ces produits. Il est donc essentiel que l'on se pose la question de savoir si le Tchad s'est doté d'un corps de métiers de conseillers agropastoraux capables d'accompagner les organisations paysannes dans l'amélioration de la qualité de leurs produits.

12.9 Le corps actuel de conseillers agricoles. La République du Tchad s'est dotée, depuis plusieurs décennies, de l'Office National de Développement Rural (ONDR, voir 14.27) travaillant sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation (MAI). Celui-ci accompagne les organisations paysannes dans l'amélioration de leur production¹⁷⁷. Cet office fournit non seulement des conseils en matière de production mais aussi les engrais et autres intrants destinés à accroître la production en améliorant la fertilité des sols et la qualité des semences. Les techniciens de l'ONDR sont présents dans les différentes régions agricoles du Tchad. Ils interviennent essentiellement dans le domaine de la production du coton et de la production céréalière. Des ingénieurs et techniciens agronomes et hydrauliques du MAI interviennent également dans l'interface avec les groupements ou en donnant des conseils aux vulgarisateurs.

12.10 Les agents de l'ONDR ne sont pas assez nombreux pour couvrir les producteurs du Tchad d'une manière adéquate et souvent ils ne sont pas assez spécialisés dans des thèmes nouveaux (voir 14.133). Parfois, des ONG spécialisés interviennent également dans certaines zones, souvent financés par des projets de coopération extérieure. Mais le transfert de technologie est nettement insuffisant pour arriver à des rendements plus élevés, à la transformation ou au conditionnement adéquat des produits et à une commercialisation efficace.

12.11 Réforme de la vulgarisation. C'est pourquoi le Tchad s'achemine vers une réforme des services agricoles par laquelle, aux côtés des agents de l'ONDR, existeraient plusieurs autres sources de conseil, publiques et privées: Des interventions se feraient à la demande des groupements paysans, par le biais de contrats spécifiques pour des « projets » qui sont considérés comme prioritaires par les groupements (voir 14.133 et 14.134, entre autres). Une telle réforme créerait une demande pour des services professionnels tchadiens privés (ou venant de pays régionaux dans

¹⁷⁷ La société de développement du lac Tchad (SODELAC) intervient avec ses propres agents dans cette région.

certains cas) à côté de l'intervention de services techniques publics et de chercheurs de l'institut de recherche ITRAD.

12.12 Élevage: même type de réforme nécessaire. Le Plan national de développement 2013-2015 (PND 2013) propose de créer des centres de service pour les éleveurs. Dans ces centres, des vétérinaires et des fournisseurs privés de médicaments vétérinaires interviennent à côté des agents et techniciens du ministère chargé de l'élevage (voir 15.101). En matière de vulgarisation des projets, des ONG interviennent déjà maintenant avec leurs propres experts coordonnant leur travail avec les services techniques des ministères (voir 15.102). Et il y a également des investissements publics et privés dans des fermes d'embouche (voir 15.36), et dans des complexes où des produits de l'élevage (viande, cuirs et peaux) sont produits et conditionnés (voir 15.116). La commercialisation et l'exportation se feront en utilisant des camions réfrigérés. Des complexes laitiers et avicoles (poulet et œufs) sont en projet. Cette industrialisation de la chaîne d'écoulement ne peut se faire sans l'intervention de professionnels bien formés et spécialisés, travaillant en partie comme indépendants. En partie, il s'agira de spécialistes techniques dans certains aspects de la production et du transport, en partie de gestionnaires et experts comptables.

12.13 Modernisation de la pêche. Le chapitre 16 traitant des aspects commerciaux de la pêche arrive aux mêmes conclusions que les chapitres sur l'agriculture et l'élevage concernant l'encadrement des producteurs et la commercialisation et l'exportation du poisson. Il faudra un meilleur encadrement et des intervenants plus spécialisés dans le développement de la pêche artisanale. Un aspect particulier est le fait que les perspectives de la pêche sont intimement liées au maintien dans la durée du bassin du lac Tchad comme source d'eau principale du Tchad. Les aspects environnementaux ont une place dans chaque projet pêche. Il convient donc de faire un effort particulier en formant davantage de spécialistes de la pêche qui sont en même temps des spécialistes environnementaux/eau. Il faudra aussi avoir des experts qui savent monter des réseaux de commercialisation et d'exportation modernes, ce qui commence par une conservation adéquate du poisson.

12.14 Finalement, il ne faudrait pas oublier que le Tchad, comme certains pays voisins, a la possibilité de développer l'aquaculture industrielle et d'exporter la spiruline sous forme de produit de remède ou d'additif nutritionnel. Dans les deux cas, le savoir doit être acquis par des experts du Tchad et transféré à d'autres.

12.15 Un corps de conseillers. Il est donc nécessaire que le pays se dote d'un corps de conseillers et techniciens spécialisés dans la production agricole, l'élevage et la pêche. Ces professionnels existent mais sont peu nombreux et exercent le plus souvent sous le couvert de l'État. Nous pensons qu'il faudra en faire une profession libérale qui peut devenir un moteur de la modernisation de ces secteurs. Ils travailleront dans de multiples fonctions : comme indépendants, enseignants ou chercheurs, dans des entreprises, agences de coopération, ONG et pour le gouvernement.

12.16 C'est pourquoi il faut penser à renforcer la formation initiale des différentes spécialisations nécessaires dans ces secteurs. Il faut aussi créer des possibilités de formation permanente. Et il faut renforcer la recherche appliquée. Dans nos recommandations, nous avons mis la priorité sur la formation initiale et continue au Tchad dans cette étude, dans les trois domaines (voir matrice d'actions). Jusqu'à la mise à niveau de la formation au Tchad il faut, en outre, envoyer de jeunes Tchadiennes et Tchadiens dans des institutions de formation à l'étranger en Afrique et ailleurs. Cela s'est toujours fait mais souvent à l'initiative des familles concernées.

12.17 Action proposée : Nous recommandons de créer, par un projet de coopération, une unité au niveau de la CCIAMA, qui appuierait des professionnels du secteur agropastoral de créer une association professionnelle et de la faire fonctionner. Cette association établirait les bases d'une reconnaissance officielle des services rendus par des conseillers agropastoraux, suivant des critères de qualité à établir. L'association s'inspirerait d'exemples d'autres pays africains qui ont établi des associations de ce type. L'une des fonctions serait d'organiser la formation continue des membres et de créer des outils d'échange professionnel, y compris avec des associations de pays voisins.

Services d'experts-comptables

12.18 Ordre professionnel des experts-comptables. La profession d'expert-comptable est régie par un règlement de la CEMAC en 2007 (CEMAC 2007). L'exercice de la profession est soumis à l'obtention d'un agrément et à l'appartenance à un ordre professionnel. Le Tchad fait partie des pays qui ne sont pas encore dotés d'un Ordre professionnel des experts-comptables. Le métier d'expert-comptable était, jusqu'à il y a quelques mois, exercé sur la base de l'agrément accordé par des cours d'appel, ce qui était en contradiction avec la réglementation CEMAC. En plus, l'agrément de toute cour d'appel ne saurait être obtenu sans celui de la CEMAC. Jusqu'à une date récente le métier d'expert-comptable était donc exercé de manière illégale au regard de la réglementation communautaire.

12.19 Qualité des services comptables. Pour nous enquérir de la qualité des services offerts par les professionnels de la comptabilité, nous nous sommes rapprochés de plusieurs organisations des opérateurs économiques (Conseil National du Patronat Tchadien, Chambre de Commerce, Cercle Privé d'Affaire Franco-tchadien) ainsi que quelques chefs d'entreprises. De nos entretiens, il ressort que la qualité de l'information financière des entreprises est souvent mauvaise. Il arrive que les professionnels de la comptabilité produisent des états financiers sur la base des desiderata des clients. On reproche par exemple le fait que pour un même client trois états financiers différents soient produits se référant à un même exercice comptable. Ce dysfonctionnement aurait pour cause que certains chefs d'entreprise ont recours à plusieurs professionnels pour l'élaboration de leurs états financiers en fonction des destinataires de ces états (Direction général des impôts, actionnaires ou associés, banques).

12.20 Ces mauvaises pratiques ne sont pas généralisées. Certains cabinets sont assez bien outillés dans le métier et fournissent des prestations de qualité. Mais le manque d'une structure officielle rend possible la production d'informations financières de qualité douteuse. Une information financière qui n'est pas conforme aux critères de régularité, sincérité et image fidèle ne permet pas à l'Etat de disposer d'agrégats macro-économiques fiables. C'est le cas notamment du Produit intérieur brut qui, entre autres éléments, est la somme des valeurs ajoutées identifiées dans les états financiers des entreprises d'un pays.

12.21 L'ordre des experts-comptables, au regard des règles de déontologie et de la tutelle du Gouvernement exercée conjointement par le ministère des finances et celui de la justice (pour les aspects liés au commissariat aux comptes), serait le garant de la production d'informations financières de qualité. Les professionnels comptables prêteraient serment et auraient l'obligation de travailler dans la transparence et le respect des textes de loi en vigueur. Il ne serait plus possible de produire plusieurs états financiers au titre d'un même exercice comptable. Le monopole de ces prestations serait réservé aux membres de l'ordre et les états financiers produits par quelqu'un qui exercerait dans l'illégalité ne sauraient être recevables ni par l'administration fiscale, ni par les

banques.

12.22 Le gouvernement a donc grand intérêt à mettre sur pied l'ordre des experts-comptables afin de garantir l'amélioration de son assiette fiscale car les états financiers qui seront désormais produits présenteront une meilleure image fidèle de la situation patrimoniale par rapport à la pratique actuelle. Cela permettra à l'administration fiscale de collecter le juste impôt au titre de l'impôt sur les sociétés, par exemple. Les professionnels de la comptabilité, organisés au sein d'un ordre professionnel, pourront désormais acquérir une reconnaissance internationale en adhérant à l'IFAC¹⁷⁸. Cette reconnaissance internationale facilitera – à n'en point douter – l'exportation des services professionnels tchadiens, avec pour corollaire un début de rééquilibrage de la balance commerciale ne serait-ce que dans le domaine des services.

12.23 En résumé, il existe un vrai problème de transparence et de probité morale dans la présentation des états financiers. Le reproche fait à la profession comptable au Tchad est sa « contribution » à la production d'une information financière peu fiable, notamment au niveau des PME. Le Tchad, doit envisager dans les meilleurs délais de se doter d'un ordre des experts-comptables. Sur la base de nos entretiens avec les représentants de la profession, qui pour l'heure militent au sein d'une association (ANECAT)¹⁷⁹, le processus de création d'un ordre des experts-comptables serait en bonne voie. Un projet de décret a été introduit auprès du Gouvernement à cet effet.

12.24 Action proposée. Nous recommandons de créer, par un projet de coopération, une unité au niveau de la CCIAMA, qui aiderait le nouvel ordre des experts-comptables de s'organiser sur une base institutionnelle et financière saine, lui permettant de former ses associés dans les normes comptables internationales et de les aider à se certifier dans ses normes. D'autres fonctions, comme celle de promouvoir des accords de reconnaissance mutuelle entre Etats pour l'autorisation d'exercer le métier dans l'autre Etat (probablement à travers des négociations conduites par la CEMAC) viendraient par la suite, de même que la participation à la fédération internationale IFAG.

Services professionnels juridiques

12.25 L'Ordre des avocats. La profession d'avocats est bien réglementée et structurée autour d'un ordre professionnel en République du Tchad. Le corps des avocats est assez développé, et on dénombre plusieurs spécialités en son sein. Il faut tout de même mentionner que les avocats spécialisés dans le droit des affaires ne sont pas nombreux. Pour la défense de leurs clients, les avocats tchadiens s'associent parfois à des confrères étrangers, et notamment français et camerounais. Cela s'observe surtout dans la défense des clients dans le cadre des litiges commerciaux portés devant les juridictions communautaires telles que la Cour de justice de la CEMAC. Nonobstant le nombre peu important des spécialistes du droit des affaires, il faut noter que les avocats tchadiens arrivent à tirer leur épingle du jeu, à la grande satisfaction de leurs clients.

12.26 L'Ordre des notaires. A l'instar de celle des avocats, la profession des notaires est également bien organisée et bénéficie d'une réglementation qui garantit son bon fonctionnement. Les notaires constituent un corps important en matière de conseils aux entreprises et autres opérateurs économiques qu'ils accompagnent. Leurs prestations ne se limitent pas qu'à l'accomplissement des

¹⁷⁸ International Federation of Accountants.

¹⁷⁹ Association Nationale des Experts-comptables et Comptables Agréés du Tchad.

formalités de création d'entreprises, elles s'étendent aussi à l'assistance dans la rédaction des contrats, commerciaux notamment ou de bail.

12.27 En matière de commerce international, les notaires spécialisés sont peu nombreux. Et le niveau de qualification entre notaires varie. Toutefois, au regard de la déontologie de leur profession, les notaires ont l'obligation de se former entre eux, ce qui signifie qu'un notaire donné peut aider un autre à conduire une mission et ainsi lui transmettre des compétences qu'il ne possédait pas vraiment au préalable. Le corps des notaires reçoit des formations de manière régulière, notamment par le biais du Projet d'Appui à la Justice (PRAJUST) financé par l'Union européenne et compte sur l'appui de l'Union International du Notariat Latin (UINL).

12.28 Enfin, les notaires interviennent dans l'économie tchadienne en accompagnant les PME, notamment en ce qui concerne la constitution de garanties pour celles qui ont recours aux établissements de la microfinance. Ils disposent aussi de compétences pour accompagner les groupements de producteurs, notamment par la rédaction de leurs textes de base (statuts, règlement intérieur) ou par la participation dans de réunions de leurs instances dirigeantes (rédaction des PV des assemblées générales, réunions du conseil d'administration ou bureau exécutif).

12.29 Les juristes d'entreprises. Il n'existe pas de corps professionnel des juristes d'entreprises, ni d'association. Toutefois, parmi les notaires et les avocats, on note la présence de professionnels ayant suivi une formation supérieure (master, DESS ou DEA) dans le domaine du droit des affaires et de la fiscalité ce qui leur confère le titre de juriste spécialisé dans le domaine de l'entreprise.

12.30 En résumé, on peut noter que le droit des affaires et les règles du commerce international ne sont pas l'apanage de tous les professionnels du droit au Tchad. Seuls certains se sont spécialisés. On peut donc assumer que des services appropriés sont fournis aux entreprises et autres exportateurs qui font recours à eux. Seulement, on observe peu de recours aux juristes spécialisés dans la pratique.

Services économiques et commerciaux

12.31 Normalement, les entreprises n'ont pas des cadres et employés couvrant toutes les activités spécialisées qu'implique la vie d'une entreprise. Ceci est surtout le cas des PME et des PMI, c'est-à-dire de la grande majorité des entreprises tchadiennes, privées et publiques. Faire des études de faisabilité d'un investissement, examiner des options technologiques pour l'achat d'équipement, et développer une stratégie de marketing et de promotion pour un produit exige souvent le recours à des consultants extérieurs.

12.32 Il y a également des services extérieurs liés à des contrats concernant l'immobilier, des crédits bancaires, des contrats de vente complexes ou des changements dans l'actionnariat de la société où il faut des juristes que nous avons mentionnés plus haut (...), ou des comptes d'entreprises et autres affaires financières, où des experts-comptables sont engagés. Mais pour l'investissement, la production et les ventes, il faut des experts qui maîtrisent bien la gestion d'entreprises, savent développer des stratégies opérationnelles ou sont ingénieurs, connaissant bien les options technologiques dans un secteur spécifique. Souvent des PMI n'ont simplement pas les moyens de payer ce genre de consultants et de faire des projets d'expansion ce qui explique l'inertie de beaucoup de PMI.

12.33 Les choses se compliquent encore quand il s'agit de projets d'exportation. Dans ce domaine, il faut également avoir une bonne connaissance des marchés vers lesquels on veut exporter, des concurrents sur ces marchés, des tarifs à payer et des préférences tarifaires dont des exportateurs tchadiens bénéficient (voir chapitre 6), du coût de transport, des normes techniques qu'il faut suivre pour avoir accès au marché et ainsi de suite. C'est pour cette raison-là qu'une agence de promotion des exportations a été créée en 2011, l'ANIE, qui peut conseiller les exportateurs. Le chapitre 8 explique quelles sont les fonctions essentielles de l'ANIE et un projet d'appui à son développement à été préparé par l'équipe de l'EDIC II.

12.34 Mais l'ANIE ne peut pas tout faire. Pour être efficace, elle doit pouvoir s'appuyer sur des consultants qui, à la demande des entreprises, font des études de marché, des plans d'exportation ainsi que des études de faisabilité qui justifient des investissements qui peuvent conduire à ces exportations. Le projet d'appui à l'ANIE prévoit également un fonds d'études qui pourrait être utilisé pour faire de telles études où les coûts seraient partagés avec l'entreprise.

12.35 Il n'existe pas encore au Tchad de réseau de consultants privés qui soit spécialisé en commerce extérieur ni qui appuie les entreprises écoulant leur production sur le marché tchadien. On note tout de même la présence de quelques cabinets spécialisés qui accompagnent les grandes entreprises dans la promotion de leurs produits (brasseries, opérateurs de téléphonie mobile). Cet accompagnement se fait essentiellement par le biais d'affiches publicitaires à travers le pays (mais très concentré sur N'Djamena) et aussi par le biais de spots publicitaires radio et télé.

12.36 Actions proposées. Nous pensons que les services économiques et commerciaux aux entreprises sont essentiels pour le dispositif de diversification de l'économie tchadienne et la promotion des exportations. C'est pourquoi nous préconisons :

- La formation de jeunes diplômés d'universités tchadiennes ou étrangères en économie et/ou gestion d'entreprises dans les méthodologies d'études dont ils ont besoin pour devenir des consultants indépendants en appui aux PME et PMI suivant le modèle que la Société financière internationale a utilisé dans un nombre de pays d'Europe de l'Est et d'Asie centrale;
- L'appui à la création d'une association des consultants aux entreprises par la même unité qui promeut la mise en place et le fonctionnement d'un ordre des experts comptables (voir 12.22).

Services informatiques

12.37 Le corps des professionnels de l'informatique. Les services professionnels informatiques sont assez peu développés dans le pays. La commercialisation du matériel informatique se fait essentiellement par le biais de commerçants n'ayant aucune qualification réelle. Ces commerçants sont en général peu outillés pour conseiller les entreprises dans le choix d'une solution informatique optimale. Pour pallier à cet inconvénient, les entreprises ont souvent recours à des professionnels de la maintenance qui, eux aussi, ne disposent pas toujours des aptitudes nécessaires pour conseiller efficacement dans le choix d'une solution informatique qui soit en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Leurs conseils se portent plutôt sur le type d'équipement, ses capacités et ses fonctionnalités.

12.38 Il y a de plus en plus de spécialistes formés en informatique. Ils sont formés pour la plupart au Tchad et à l'étranger. Ceux qui sont issus de l'Université de N'Djamena ou des Instituts tels que l'IAI (Institut Africain d'Informatique) de Libreville sont souvent absorbés par l'administration publique ou des grandes entreprises telles ESSO dans le secteur pétrolier ou TIGO et AIRTEL pour le

secteur de la téléphonie mobile.

12.39 Ces professionnels sont peu nombreux à se mettre à leur propre compte pour accompagner les PME/PMI dans l'utilisation d'outils informatiques capables de les rendre plus efficaces et compétitifs aussi bien sur le marché domestique que sur d'autres marchés. Il sera probablement nécessaire également de sensibiliser les chefs d'entreprises et d'autres producteurs à l'importance de l'informatique dans la gestion d'entreprises.

12.40 Nous proposons dans le chapitre 9 une série de mesures pour créer une infrastructure de technologies de l'information et de communication (TIC) adéquate au Tchad et des projets dans les secteurs public et privé qui utiliseraient ces infrastructures. Il s'avère donc essentiel de disposer au Tchad d'un corps de spécialistes important et en mesure de créer des réseaux informatiques et des sites web dans des entreprises et agences, de conseiller les utilisateurs sur l'équipement et de faire l'entretien des réseaux. Dans une optique de plus long terme on peut s'imaginer que ce corps inclurait aussi des professionnels qui se spécialiseraient dans l'adaptation et la création de logiciels et l'exportation de services internet suivant les exemples donnés par le Ghana et le Nigéria.

12.41 Actions proposées. Nous proposons un soutien à l'organisation d'une association de professionnels de l'informatique suivant le même schéma que l'appui aux conseillers agropastoraux, experts comptables et consultants économiques et commerciaux.

Autres services professionnels

12.42 Qualité des produits. Les consommateurs à l'échelle mondiale sont de plus en plus exigeants au sujet de la qualité (origine, mode de conservation, conditions de fabrication) des produits qu'ils achètent. En premier lieu ils ont recours à la certification ISO 9001 pour attester leurs produits/services. Mais cette certification suppose l'existence dans un pays de professionnels certifiés comme tels et qui doivent dans un premier temps accompagner l'entreprise dans la mise en place de son processus qualité, et en second lieu réaliser les audits qualité chaque année. Sur le marché tchadien, nous ne notons pas la présence de cabinets spécialisés dans le contrôle qualité et l'accompagnement des entreprises dans le processus de certification qualité. Toutefois, cela n'a pas empêché une société comme les Brasseries Du Tchad de faire certifier ses produits par ISO 9001. Cela n'a été possible que grâce au recours à des professionnels étrangers.

12.43 Protection de l'environnement. Notre espace de vie se dégrade de jour en jour et les consommateurs, notamment ceux des pays développés sont désormais très regardants sur les aspects liés à la protection de l'environnement. Il serait donc indiqué que les producteurs tchadiens tiennent compte de ces préoccupations s'ils veulent exporter. La recherche des débouchés à l'international doit conduire les entreprises tchadiennes à avoir un réflexe « protection de l'environnement ». De nombreuses entreprises ont déjà obtenu une certification ISO 14001 qui garantit que leur système de production respecte les dispositions relatives à la protection de l'environnement.

12.44 Certification de produits. Les normes ISO citées concernent la qualité de la gestion des entreprises. Mais les exportateurs tchadiens doivent aussi respecter des normes qui rassurent les consommateurs quant à l'aspect santé des produits qu'ils exportent. Le chapitre 13 (13.8) décrit ces normes qui parfois sont devenues des règlements obligatoires des Etats qui importent et parfois des exigences de l'importateur du pays de destination.

12.45 Dans le chapitre 13, nous expliquons comment le Tchad devrait établir une infrastructure de qualité des produits qui permettrait aux exportateurs de se conformer aux exigences des pays importateurs et à celles des importateurs dans ces pays. L'établissement de cette infrastructure est également urgent pour assurer la qualité des importations au Tchad. Cela intéresse les consommateurs mais également les producteurs (par exemple pour s'assurer de la qualité des semences et médicaments vétérinaires importés). Comme dans les autres secteurs que nous avons évoqués plus haut, il faudra maintenant penser à la création d'un corps de spécialistes qui peuvent assurer la qualité d'une telle infrastructure et qui peuvent conseiller les entreprises exportatrices pour qu'ils puissent mieux exporter. C'est un secteur d'activité qui, pour l'heure, demeure le monopole de firmes étrangères.

12.46 On peut espérer que, dans les années à venir, des professionnels tchadiens pourront proposer ces prestations vu que les universités du Nord-Cameroun (N'Gaoundéré et Maroua notamment) offrent des masters professionnels dans le domaine et quelques tchadiens s'y sont déjà inscrits.

12.47 Actions proposées :

- Etant donné que l'Agence tchadienne de normalisation n'a pas encore été créée, c'est le MCI qui devrait planifier - avec les instances responsables tchadiennes - un programme d'appui pluriannuel destiné à des étudiants tchadiens leur permettant de faire des études dans le domaine de l'infrastructure de qualité dans les universités de N'Gaoundéré et Maroua ou d'autres universités étrangères.
- Une formation au niveau Master dans ce domaine sera créée dans une université au Tchad par un partenariat avec une université africaine ou européenne.
- La nouvelle agence de normalisation (ATNOR) aura pour tâche d'organiser un réseau d'experts dans le domaine de la normalisation et organiser la formation continue des professionnels concernés.

Réglementation des services professionnels

Dans l'espace CEMAC

12.48 La CEMAC a réglementé l'exercice de certaines professions de façon à rendre l'importation de l'extérieur de la communauté de services qui en découlent assez contraignante. Elle exige notamment l'obtention d'un agrément pour l'exercice de certains métiers comme celui de transitaire/commissionnaire en douanes, de transporteurs de marchandises, d'expert-comptable/commissaire aux comptes entre autres. Mais dans les faits, les entreprises importent certains de ces services assez aisément. C'est ainsi le cas de la profession d'expert-comptable pour laquelle il est en principe difficile à un non-communautaire de l'exercer sauf en étant minoritaire dans une société d'expertise comptable ou en qualité de salarié.

12.49 On observe que des cabinets d'audit et d'expertise comptable non-originares de l'espace CEMAC viennent réaliser des travaux d'audit et de conseil pour de nombreuses entreprises quelle que soit leur taille. Ainsi, et malgré l'existence d'une réglementation spécifique, certains services professionnels font l'objet d'importation notamment parce que on ne trouve pas facilement des professionnels équivalents dans l'espace CEMAC. En fait, les services comptables/financiers à forte valeur ajoutée tels que les opérations de restructuration d'entreprises privées (fusions, acquisitions)

ou publiques (privatisation notamment) sont très souvent pilotés par des groupes de renommée internationale. Il en est de même pour les formations sur des sujets d'actualité tels que la gestion axée sur les résultats. On note ainsi la présence, en matière de conseils financiers, de groupes comme DELOITTE, KPMG, CADMOS et d'autres.

12.50 C'est aussi le cas pour les services en matière informatique, de marketing, de qualité et de protection de l'environnement. Les prestataires de services sont le plus souvent issus des zones hors CEMAC, notamment l'Europe et l'Afrique du nord. Ces métiers requièrent une expertise avérée sur plusieurs années, et c'est souvent ce qui fait défaut au sein des quelques entreprises qui offrent ces prestations dans la sous-région.

Situation au Tchad

12.51 Dans la pratique, il n'existe pas de barrières significatives à l'importation de services professionnels. Les entreprises tchadiennes, y compris les structures étatiques, ont souvent recours à des professionnels étrangers. Cela s'observe dans les appels d'offre pour certains services où il est très souvent exigé aux cabinets et autres prestataires d'être de renommée internationale ou d'appartenir à un réseau international.

12.52 Le besoin de recourir à l'importation de services est aussi dû au manque d'organisation et visibilité au Tchad de certaines professions au nombre desquelles la profession comptable libérale. Les fournisseurs de services professionnels, ou du moins un grand nombre, évoluent dans le secteur informel et ne peuvent pas offrir leurs services aux structures de l'Etat ou aux grandes entreprises. C'est par exemple le cas dans le domaine informatique où certains techniciens exercent en nom propre et ne sont ni visibles ni identifiables fiscalement, entre autres parce qu'ils n'ont pas d'adresse professionnelle.

12.53 Code Général des Impôts (CGI). Le CGI dispose en son article 106.7 que toute entreprise qui a recours à des services professionnels importés doit opérer un prélèvement de 25% au titre de l'impôt sur les bénéfices sur les revenus des personnes physiques. Ce taux est élevé et renchérit le coût des entreprises d'une manière significative.

12.54 Permis de travail. Le Code du Travail précise que l'emploi de travailleurs étrangers doit faire l'objet d'une autorisation par l'Office national de promotion de l'emploi (voir aussi 4.119 et 5.83-5.86). Cette autorisation donne lieu au paiement d'une taxe désormais équivalente à un mois de salaire brut (Loi de finances 2013). Il est aussi précisé que l'emploi de travailleurs étrangers doit être justifié par un manque de ressources humaines qualifiées, notamment en termes de compétences, de savoir-faire et de savoir-être. L'entreprise devra aussi s'assurer qu'à l'issue du contrat de travail, il y ait effectivement un transfert de compétences de l'employé étranger vers un ou plusieurs employés tchadiens. Le quota de la main-d'œuvre dans les entreprises est limité à 2%. Enfin, il est nécessaire d'obtenir une carte professionnelle auprès des autorités compétentes si l'emploi est de longue durée, ainsi qu'une carte de résident.

12.55 Conclusions et action proposée. Nous avons trouvé trois restrictions aux services et aux travailleurs étrangers : la restriction au niveau de la CEMAC pour l'exercice de certaines professions spécialisées, l'impôt très élevé à payer en cas de contrats de services et un permis de travail discrétionnaire, payable et plafonné à 2% de la population active. Ces restrictions ne sont pas dans l'intérêt de l'économie tchadienne qui, dans cette phase de reprise du développement et de diversification, a besoin de toute expertise disponible dans la région et ailleurs. Les investissements

très importants qu'il faut effectuer en matière de formation au Tchad, et que nous préconisons dans tous les secteurs clé dans ce rapport, auront uniquement des effets positifs à moyen et long terme. Entretemps il ne faut pas mettre des bâtons dans les roues d'une économie en expansion. Nous nous rendons compte que, dans la pratique, ces restrictions sont souvent contournées. Mais ce genre de contournement, qui est probablement le plus souvent lié à des paiements illicites, contribue à laisser penser qu'on ne saurait se fier aux lois du pays.

12.56 C'est pourquoi nos recommandations sont :

- La CEMAC devrait négocier avec des communautés et accords régionaux voisins des accords de reconnaissance mutuelle pour les critères (surtout diplômes) qui permettent à des fournisseurs de services d'exercer leur métier dans les pays de la zone régionale voisine ;
- Le Tchad devrait supprimer l'impôt de 25% sur les revenus des fournisseurs de services étrangers, si possible sans limites mais au moins par rapport à des fournisseurs de services de membres de la communauté CEMAC. Cette recommandation est intégrée au chapitre 4 de l'étude ;
- Le Tchad devrait établir des critères plus objectifs (moins discrétionnaires), supprimer la taxe élevée à payer pour donner à des travailleurs étrangers des permis de travail au Tchad ainsi que supprimer le quota de 2% à l'emploi de la main d'œuvre étrangère¹⁸⁰.

Exporter les services professionnels tchadiens ?

12.57 Bien sûr, il faudrait également commencer à penser aux options d'exporter certains des services afin d'améliorer la balance des services du Tchad qui est hautement déficitaire actuellement (voir 2.17 à 2.19). Mais une telle étude dépasse nos possibilités dans ce chapitre ; nous mentionnons simplement quelques contraintes à une telle expansion dans les paragraphes suivantes.

12.58 Une étude du CCI/ITC (Guealbaye et Ngueoral 2007) met en évidence les difficultés du Tchad à exporter ses services de manière générale, et ses services professionnels en particulier. Cette étude conclut que le secteur des services au Tchad est porteur et exportable, mais ce sont les investissements qui font défaut. Les professionnels sont confrontés à des obstacles à l'exportation sur les marchés européens en général, mais ils éprouvent également des difficultés sur des marchés de pays en développement. En Afrique, y compris en Afrique centrale, ils font face à des difficultés pour ce qui est d'implanter des succursales d'entreprises de services¹⁸¹.

12.59 L'étude CCI note également que le niveau des exportations reste limité et que la capacité nationale est sous-exploitée à cause de l'insuffisance d'infrastructures et de réglementations appropriées. Les auteurs de l'étude identifient les principales contraintes suivantes, qui menacent les fournisseurs de services tchadiens (similaires aux autres entreprises formelles) :

- Tendances économiques défavorables,
- Concurrence du secteur informel,
- Fiscalité contraignante et élevée,
- Faible niveau des investissements directs étrangers,
- Détérioration des infrastructures existantes,

¹⁸⁰ Un système utilisé dans d'autres parties du monde consiste à conclure des accords bilatéraux sur les conditions et la durée des contrats de travailleurs migrants et de faire un suivi commun de flux de migration.

¹⁸¹ Nous parlons du mode 3 de l'Accord général sur le commerce des services de l'OMC.

- Manque de financement aux entreprises.

12.60 En ce qui concerne l'exportation des services, l'étude met en évidence les difficultés suivantes :

- Coût élevé des services de télécommunication, d'énergie et de transport ;
- Difficultés à obtenir des documents de voyage pour offrir des services à des clients à l'étranger ;
- Discriminations subies par les entreprises tchadiennes dans certains pays pour les exportations par les modes 3 et 4¹⁸² ;
- Problèmes liés à la libre circulation des personnes et des biens dans la sous-région CEMAC (Gabon et Guinée Equatoriale) et ailleurs.

12.61 A terme, le développement de services professionnels au Tchad permettra de disposer d'experts de qualité et capables d'exporter des services à la sous-région. Le Tchad devra accompagner les professionnels de certains corps de métiers dans leur développement. Certains pays comme la Guinée Equatoriale ou Sao Tomé-et-Principe ne disposent pas de tous les services professionnels tels que abordés dans le présent chapitre. Le développement de ces services au Tchad pourrait permettre aux professionnels tchadiens de s'exporter dans ces pays. Notons, par exemple, que la profession comptable, en dépit de l'inexistence d'un ordre professionnel, exporte ses services déjà par le biais de quelques professionnels, ayant fait leur preuve par le sérieux et la qualité de leur travail.

Conclusions

12.62 Ce chapitre se concentre sur le besoin de services professionnels qui accompagnent et promeuvent la diversification de l'économie tchadienne. Six types de services sont examinés : le conseil dans le secteur agropastoral, les experts-comptables, le conseil juridique aux entreprises, les services économiques et commerciaux, les services informatiques, et le conseil en normes de gestion et de qualité de produits.

12.63 La réforme de la vulgarisation dans le secteur agropastoral est en cours. Elle implique davantage d'autonomie des groupements de paysans, éleveurs et pêcheurs et une intervention de plusieurs autres sources de conseil que celui des agents et services techniques des ministères agropastoraux. Ceux-ci ne sont pas assez nombreux et manquent parfois de spécialisation dans certains thèmes techniques. C'est une opportunité pour des conseillers indépendants d'intervenir. Il est nécessaire qu'ils s'organisent dans une association qui maintienne des normes de qualité et donne la possibilité aux experts de maintenir le contact avec des pratiques novatrices introduites dans d'autres pays.

12.64 Si l'exercice de la profession d'expert-comptable est soumis à l'appartenance à un ordre professionnel, un tel ordre n'existe pas encore au Tchad. La qualité de ces services laisse parfois à désirer ; certaines entreprises présentent des comptes variant selon les différents utilisateurs. Il en résulte des distorsions dans les états financiers. C'est pourquoi il est urgent que des normes de probité et transparence soient établies par la création d'un ordre d'experts-comptables. En revanche, les juristes et notaires sont bien organisés et suivent un code de déontologie. Il y a peu de juristes

¹⁸² Le mode de fourniture 3 implique l'établissement d'une succursale résidente, le mode de livraison 4 le mouvement de personnes physiques dans le pays de destination.

spécialisés dans le droit des affaires et la fiscalité mais, de toute façon, une entreprise moyenne tchadienne n'a pas les moyens d'avoir recours à eux.

12.65 La majorité des entreprises tchadiennes n'ont pas de cadres spécialisés dans l'examen des options d'investissements et de choix technologiques. Quand une entreprise veut exporter, elle n'est souvent pas en mesure de faire des études de marchés et de connaître suffisamment les coûts de transaction de ces opérations nouvelles. L'ANIE pourra les aider dans certains cas, mais ne sera pas en mesure de faire des études. Il convient donc de former un corps de conseillers des entreprises en mesure d'aider les entreprises à faire des investissements et de conquérir des marchés. Ces études pourraient être financées partiellement par un fonds à créer.

12.66 Il y a de plus en plus de jeunes informaticiens bien formés au Tchad, mais ces derniers travaillent surtout dans l'administration et les grandes entreprises privées. Les PME ne reçoivent pas de soutien adéquat dans le choix de l'équipement, son installation et l'entretien du réseau. Pourtant, c'est un facteur essentiel dans la productivité des entreprises. De nouveau, il faudrait penser à organiser ce secteur, surtout en vue des changements profonds qui sont en cours et que nous préconisons dans l'utilisation de l'Internet au Tchad. Il faudra créer un autre corps technique de consultants parallèlement à la mise en place prévue d'une infrastructure de qualité, constitué de spécialistes des normes de gestion d'entreprises et de celles concernant la qualité des produits, utilisées dans le commerce international.

12.67 Trois mesures protectionnistes sont appliquées par le Tchad dans l'importation de services professionnels et de la main-d'œuvre : la restriction imposée par la CEMAC à l'exercice de certaines professions par des étrangers, un impôt élevé à payer par les entreprises tchadiennes quand elles engagent des spécialistes étrangers et une politique discrétionnaire quant à l'octroi de permis de travail qui est de plus liée à une taxe élevée à payer. C'est une politique qui est en contradiction avec les intérêts des entreprises tchadiennes qui, actuellement, n'arrivent pas à trouver un nombre suffisant d'experts tchadiens.

Recommandations

12.68 Nous résumons ici les actions proposées dans le texte :

- Créer une unité d'experts au niveau de la CCIAMA, financée par la coopération internationale, qui aidera les professionnels de quatre secteurs à organiser des associations ou des ordres qui assureront la qualité et l'utilisation de pratiques internationales dans les services de leur membres, et promouvront leur engagement. Ces secteurs sont : des conseillers agricoles, d'élevage ou de pêche ; les experts comptables, des experts économiques et commerciaux en appui aux entreprises et des spécialistes informatiques.
- Donner une formation intensive à de jeunes diplômés universitaires, leur donnant les moyens de fournir des services économiques et financiers à des PME. Des formules financières devront être trouvées afin de pouvoir baisser le coût de ces études pour les entreprises.
- Les ingénieurs et autres spécialistes en normalisation seront appuyés par trois actions : un programme pluriannuel de formation dans des universités étrangères, dont le coût sera financé en partie par le Gouvernement tchadien ou un partenaire technique et financier ; la création d'un Master dans une université au Tchad ; et l'appui aux professionnels par le biais de la nouvelle agence ATNOR, une fois qu'elle fonctionnera en vitesse de croisière.

12.69 Trois réformes sont préconisées, qui doivent permettre aux entreprises tchadiennes

d'obtenir des services de spécialistes et du personnel qualifié à l'étranger sans coût excessif : levée des restrictions de la CEMAC à l'importation d'experts dans des métiers spécialisés, suppression de l'impôt des 25% sur les revenus des fournisseurs étrangers de services, et octroi de permis de travail à des travailleurs étrangers sans taxe et en fonction des besoins des entreprises.

Ouvrages de référence

CEMAC 2007, *Règlement n° 11/01-UEAC-CM-07 portant Statut des professionnels libéraux de la comptabilité*, Bangui : Secrétariat de la CEMAC.

PND 2013, *Plan National de Développement 2013-2015*, N'Djamena : MEPCI, avril 2013.

Guealbaye M. et Ngueoral J. 2007, *Tchad : Etude du potentiel d'exportations de services*, N'Djamena : Centre du commerce international, juillet 2007.

13. Infrastructure qualité et réglementation technique

Les accords internationaux

Accord relatif aux obstacles techniques au commerce

13.1 Le Tchad est membre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) depuis 1996, et doit appliquer l'accord relatif aux obstacles techniques au commerce (OTC) de l'OMC (OMC 1995, OTC)¹⁸³. Cet accord permet de justifier les réglementations techniques¹⁸⁴ sur la base de la sécurité nationale, de la prévention de pratiques de nature à induire en erreur, de la protection de la santé ou de la sécurité des personnes, de la vie ou de la santé des animaux, la préservation des végétaux, ou de la protection de l'environnement. Le Tchad ne remplit pas les exigences de l'accord OTC, bien

La mise en pratique de l'accord OTC se fonde principalement sur l'harmonisation de normes et l'équivalence des règlements techniques ; l'évaluation des risques ; l'existence d'un organe de normalisation ; la transparence et la reconnaissance mutuelle de l'évaluation de la conformité ; le point d'information et de notification relatif aux obstacles techniques au commerce. Ces éléments seront développés dans les paragraphes traitant de l'infrastructure qualité et du système de réglementation technique.

que des lois - proposées par le Ministère du Commerce et de l'Industrie, Direction de la Concurrence et du Contrôle des Prix - soient en cours d'adoption depuis 2010 (protection du consommateur, normalisation, et métrologie). L'adoption rapide de ces lois, suivie des décrets d'application, serait une perspective positive et permettrait au pays de démarrer sa mise en conformité.

Accord sanitaire et phytosanitaire

13.2 L'accord sanitaire et phytosanitaire (SPS) de l'OMC devrait être appliqué par le Tchad depuis l'an 2000¹⁸⁵. Tout comme l'accord OTC, cet accord risque de devenir contraignant car le Tchad ne respecte pas encore ses éléments essentiels, parmi lesquels on peut citer la protection de la santé et de la vie des personnes, des animaux ou la préservation des végétaux ; l'évaluation des risques ; l'utilisation de normes internationales ; la transparence des inspections, contrôles, et homologations ; l'existence d'un point d'information et de notification des aspects sanitaires et

¹⁸³ L'accord OTC concerne tous les produits, c'est à dire les produits industriels et les produits agricoles (article 1.3 ; OMC, 1995, OTC). Il a pour objectif de faire en sorte que les prescriptions relatives aux produits et les procédures utilisées pour évaluer la conformité avec ces prescriptions ne créent pas d'obstacles inutiles au commerce.

¹⁸⁴ L'accord OTC (OMC, 1995, OTC) précise qu'un règlement technique est un Document qui énonce les caractéristiques d'un produit ou les procédés et méthodes de production s'y rapportant, y compris les dispositions administratives qui s'y appliquent, dont le respect est obligatoire. Il peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, de prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour un produit, un procédé ou une méthode de production donnés.

¹⁸⁵ *Mesure sanitaire ou phytosanitaire* — Toute mesure appliquée: a) pour protéger, sur le territoire du Membre, la santé et la vie des animaux ou préserver les végétaux des risques découlant de l'entrée, de l'établissement ou de la dissémination de parasites, maladies, organismes porteurs de maladies ou organismes pathogènes; b) pour protéger, sur le territoire du Membre, la santé et la vie des personnes et des animaux des risques découlant des additifs, contaminants, toxines ou organismes pathogènes présents dans les produits alimentaires, les boissons ou les aliments pour animaux; c) pour protéger, sur le territoire du Membre, la santé et la vie des personnes des risques découlant de maladies véhiculées par des animaux, des plantes ou leurs produits, ou de l'entrée, de l'établissement ou de la dissémination de parasites; ou d) pour empêcher ou limiter, sur le territoire du Membre, d'autres dommages découlant de l'entrée, de l'établissement ou de la dissémination de parasites (Annexe A ; OMC, 1995, SPS). Le champ d'application de l'accord sur les mesures SPS est donc plus précisément défini.

phytosanitaires. La mise en place de ces éléments sera abordée dans les paragraphes traitant de l'infrastructure qualité et du système de réglementation technique.

13.3 Dans une communication de 2006 au Comité des mesures sanitaires et phytosanitaires (OMC 2006), la délégation du Tchad à Genève fait référence à un comité national SPS et à une planification des modalités de mise en œuvre de l'Accord SPS au niveau de programmes régionaux. S'il importe en effet d'harmoniser le système actuel de réglementation technique au niveau régional, des réformes au niveau national doivent être entreprises, comme c'est le cas au Cameroun (élaboration d'un plan national de la qualité et du système de réglementation technique, loi sur la protection du consommateur, mise en œuvre de l'Agence de Normalisation, etc.). Le pilotage des réformes sera en effet abordé au cours des programmes régionaux mais ces derniers n'ont pas la vocation de traiter de façon extensive l'ensemble des besoins du Tchad.

Référentiel d'harmonisation de la gestion de l'hygiène alimentaire

13.4 Le référentiel d'harmonisation de la gestion de l'hygiène alimentaire en Afrique (Union Africaine-AUC 2010) a été officiellement adopté lors du 18^{ème} conseil exécutif de l'Union Africaine (Union Africaine 2011) en janvier 2011, à Addis-Abeba, en Ethiopie, comme standard applicable sur le continent Africain. L'objectif de cette harmonisation est de rendre plus fluide les échanges de denrées alimentaires saines au sein de l'Afrique. D'une part, il harmonise les conditions hygiéniques de production des denrées alimentaires à appliquer dans les établissements agro-alimentaires et, d'autre part, il harmonise les contrôles de l'application de ces conditions par les autorités compétentes.

13.5 Il vise en priorité les établissements du secteur alimentaire qui commercialisent des denrées vers un ou plusieurs Etats africains, sous réserve que les pays concernés aient adopté ce référentiel dans leurs textes de loi. Le référentiel impose des Bonnes pratiques d'hygiène, l'enregistrement des opérateurs actifs dans la transformation, l'estampillage de produits issus d'opérateurs agréés, l'échange d'informations et l'assistance mutuelle entre états africains, la mise en œuvre de systèmes électroniques d'alerte rapide et de traçabilité concernant les produits échangés.

13.6 Le code d'hygiène tchadien datant du 22 mars 2011 (Tchad 2011) porte entre autres sur l'hygiène des denrées alimentaires et constitue une base réglementaire intéressante, mais il ne fait pas mention du référentiel de l'Union Africaine et, de toute façon, aucun décret d'application n'existe. En ce qui concerne la sécurité des denrées alimentaires, il serait préférable d'adopter le référentiel harmonisé d'hygiène alimentaire (Union Africaine-AUC 2010).

Infrastructure qualité régionale

13.7 Un embryon d'infrastructure qualité régionale se met en place avec le CEMACMET (métrologie), grâce à un appui du PTB (Physikalisch-Technische Bundesanstalt). La CEMAC entend mettre en œuvre un programme qualité régional en 2013 (mise en œuvre ONUDI, financement Union européenne) qui créera entre autre un organisme de normalisation régional, se basant sur les travaux de normalisation nationaux et harmonisant les normes pour promouvoir le libre échange. Les autres acquis du futur programme qualité UE-ONUDI-CEMAC+2 (Sao Tomé-et-Principe et République Démocratique du Congo) devraient être une sensibilisation accrue à la qualité, un renforcement de laboratoires nationaux, un appui aux organismes nationaux de normalisation, et le développement de la certification d'entreprises agro-alimentaires.

Les besoins des opérateurs économiques

L'importance des normes pour diversifier la production, appuyer le rendement, sauvegarder l'environnement, et protéger la santé des consommateurs et donc la rentabilité économique.

13.8 La majorité des exportations actuelles se font sous forme de produits primaires, sans valeur ajoutée, alors que de nombreuses stratégies de diversification – entre autres dans le domaine des fruits, de la viande et du cuir, du karité, de la gomme arabique, etc. - existent, visent l'intégration de plus-values au Tchad, la recherche de nouveaux marchés et débouchés commerciaux dont il faudra connaître les exigences et les intégrer au niveau des opérateurs économiques et des pouvoirs

Pour atteindre l'objectif de diversification et de pénétration de marché, il convient que les opérateurs économiques aient accès aux normes, référentiels commerciaux privés, et réglementations techniques régissant les marchés ciblés.

Les normes concernées sont des normes internationales de gestion (par exemple ISO 9001, ISO 22000, et ISO 14001, ISO 26000, ISO 51000), de produits et processus (par exemple les normes des organisations ISO, CEI, UIT, CEE-ONU, codex alimentarius, CIPV, et OIE).

Les principaux référentiels commerciaux privés sont GlobalGAP, BRC, FairTrade, Rainforest Alliance, BIO, DEMETER, etc.

Le HACCP en agroalimentaire est aujourd'hui devenu un règlement technique en Europe et aux USA, dont l'application est devenue obligatoire pour tous les opérateurs du secteur alimentaire. Toutefois, le règlement, par souci d'efficacité et d'applicabilité, accorde des dérogations et donc des degrés d'applications du référentiel qui sont entre autre fonction du type d'activité et du nombre d'employés. Le HACCP sert de base au référentiel de gestion de l'hygiène alimentaire adopté par l'Union Africaine (cf. 12,4).

publics. De plus, de nombreux produits d'importation seront nécessaires pour assurer la production locale (par exemple semences, engrais, pesticides, outils, etc.) ou pour ajouter de la valeur aux productions primaires (par exemple emballage, encres, additifs, produits chimiques, teintures textiles, etc.). Les opérateurs économiques, utilisant à bon escient les normes internationales¹⁸⁶ et référentiels commerciaux privés¹⁸⁷, comparent les fournisseurs d'intrants, maîtrisent mieux leurs processus de fabrication, assurent leurs acheteurs que les caractéristiques exigées au niveau international sont remplies, etc. Une bonne utilisation des normes par les pouvoirs publics permet entre autre d'assurer que des intrants agricoles falsifiés (par exemple semences et pesticides) ne puissent pas entraver la productivité agricole ; que les teintures des cuirs et textiles ne provoquent pas allergies, brûlures, et cancers ; que les cahiers des charges de construction des stations services aient des clauses pour protéger l'environnement et la santé des utilisateurs ; que les aliments disponibles soient exempts de toxines grâce à des limites acceptables de contaminations ; que les appareils électriques vendus sur les marchés ne provoquent pas d'incendies ; etc.

¹⁸⁶ Une norme est, selon l'accord OTC (OMC, 1995, OTC), un document approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des produits ou des procédés et des méthodes de production connexes, dont le respect n'est pas obligatoire. Elle peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, de prescriptions en matière d'emballage, de marquage ou d'étiquetage, pour un produit, un procédé ou une méthode de production donnés.

¹⁸⁷ L'accord OTC (OMC, 1995, OTC) ne fait pas de distinction entre une norme consensuelle issue de travail d'organismes de normalisations et des normes non consensuelles telles que des référentiels commerciaux privés (GlobalGAP, BRC, FairTrade, etc.). Cette distinction terminologique est effectuée étant donné le fait que le guide ISO/CEI 2 précise le caractère consensuel des normes et vu l'importance commerciale que revêt les référentiels commerciaux privés et donc la nécessité de prendre en compte leurs systèmes et organismes de certification qui sont, dans certains cas, propres, à chaque référentiel.

13.9 La participation des opérateurs économiques ainsi que des acteurs publics au processus d'élaboration de normes nationales et d'adoption de normes internationales est la première étape pour diffuser la culture normative, faire prendre conscience de son impact sur le tissu économique et régalién, et favoriser l'utilisation des normes par les tchadiens.

Pour atteindre l'objectif de mise en confiance des partenaires commerciaux, il est important pour les opérateurs économiques de pouvoir facilement faire certifier ses systèmes de gestions, produits, et processus aux normes internationales et référentiels commerciaux privés.

13.10 La diffusion de ces normes sous forme de sensibilisation, de formation, de guides d'applications, d'appui conseil à la mise en conformité, et de disponibilité des normes au Tchad sont autant d'aspects dont il faut tenir compte pour que les opérateurs privés les adoptent. L'adoption de normes permettra aux producteurs de diminuer les risques de non acceptation de leurs produits par leurs clients, de rationaliser leurs productions en établissant des points de vérification de la qualité des matières premières et des processus de production sensibles ayant un impact sur la qualité du produit fini, tout en se focalisant sur les exigences du client.

13.11 Pour appuyer la mise à disposition de normes, l'EDIC I prévoyait la mise en place d'une cellule de normalisation et de contrôle qualité au Ministère du Commerce et de l'Industrie mais elle n'a pas été créée. Ce besoin pour les opérateurs économiques est persistant mais il est souhaitable, pour des raisons de bonnes pratiques internationales et de gestion intégrée de l'infrastructure qualité, de confier la fonction de normalisation à une Agence Tchadienne de Normalisation (tel que la loi en cours d'adoption le prévoit) et d'y cumuler d'autres fonctions de l'infrastructure qualité.

13.12 Les effets de la normalisation ne sont pleinement efficaces que si les opérateurs et pouvoirs publics peuvent bénéficier d'autres services liés à l'infrastructure qualité, tels que la métrologie et l'évaluation de la conformité.

Le poids de la métrologie dans la compétitivité

13.13 La plupart des entreprises réalisent des échanges commerciaux qui se basent sur des prix liés à des quantités. Si les quantités ne sont pas exactes ou comparables, il est illusoire de négocier des prix. Garantir des mesures exactes, et donc disposer d'une métrologie, est un outil important pour la compétitivité car les opérateurs économiques ont besoin de pouvoir opérer des comparaisons de prix pour leurs achats de matières premières, de procéder aux réglages de leurs machines et d'ajuster leurs processus de fabrication afin de maîtriser leurs coûts de production et de négocier les prix de vente avec précision. Mais une maîtrise de la métrologie est aussi une condition pour accéder à de nouveaux marchés comme le Tchad le souhaite car elle permet de se conformer aux exigences de contrôle du poids des pré-emballés, de calculer les taxes à leurs justes valeurs, et de gagner la confiance des partenaires commerciaux.

Une évaluation de la conformité¹⁸⁸ transparente facilite l'accès aux marchés

13.14 Les clients, les consommateurs, les utilisateurs, et les responsables des services publics ont des attentes concernant les caractéristiques de produits et services telles que la qualité, l'écologie, la sécurité, la fiabilité, la compatibilité, l'interopérabilité, l'efficacité, et l'efficacé. Le processus

¹⁸⁸ L'évaluation de la conformité fait référence aux inspections, laboratoires d'analyses et essais, et certifications.

consistant à démontrer que ces caractéristiques répondent aux exigences de normes, de règlements et d'autres spécifications est appelé évaluation de la conformité. Lorsqu'un opérateur économique veut pénétrer un marché, comme c'est le cas du Tchad avec son souhait de diversifier ses productions et exportations, il doit démontrer que son produit respecte les besoins de son client. Pour ce faire, outre des analyses effectuées par un laboratoire accrédité, une certification de système de la qualité, et des inspections peuvent - ensemble ou isolément selon les cas - garantir au client que ses attentes contractuelles et légales sont considérées. Des mécanismes d'évaluation de la conformité performants selon les normes internationales permettent donc d'instaurer la confiance entre opérateurs économiques de pays différents (ISO-ONUDI 2010) mais aussi de réduire les coûts de surveillance de marché pour les Etats qui acceptent le principe d'équivalence des contrôles.

La réglementation technique protège le consommateur

13.15 L'objectif d'un acteur économique qui met une marchandise sur le marché est de satisfaire les besoins du consommateur. Etant donné que certains de ces besoins se rapportent entre autres à la sécurité et la santé du consommateur, des caractéristiques du produit sont en relation avec des réglementations techniques.

13.16 Le système de détermination de sanction actuel des réglementations techniques au Tchad est de type répressif dans le sens où il ne prévoit que des amendes et des confiscations. Afin de permettre aux opérateurs économiques de se connecter au commerce international en minimisant les risques liés à cette opération, il y a lieu de changer de paradigme et d'appuyer la mise en conformité des opérateurs économiques par rapport aux réglementations techniques qui doivent être basées sur des normes internationales.

13.17 Un système qui promeut la mise en conformité internationale des opérateurs représente dès lors un avantage compétitif pour le pays tout en garantissant un niveau de sécurité adéquat au consommateur (EMARS 2010). Afin d'assurer la pro-activité du système par rapport aux besoins des opérateurs tout en maintenant des coûts opérationnels raisonnables pour l'État et les opérateurs, le système de réglementation technique doit : se baser sur l'évaluation des risques; responsabiliser chaque maillon des filières par rapport aux exigences réglementaires; reconnaître les certifications et actes techniques de certains opérateurs privés dans la surveillance de marché; et tenir compte de la démarche qualité des opérateurs dans l'analyse de risques.

L'infrastructure qualité

Système national et international

13.18 L'infrastructure de la qualité d'un pays est composée de structures qui ont dans leurs attributions les fonctions suivantes : normalisation, métrologie, évaluation de la conformité (certifications, inspections, et analyses et essais) et enfin accréditation. Toutes ces fonctions de l'infrastructure qualité interagissent les unes avec les autres pour former un système dont l'efficacité est déterminée par le cadre légal, le cadre institutionnel, le cadre opérationnel, et le cadre international.

13.19 Afin de veiller à l'harmonisation des pratiques et de s'assurer du bon fonctionnement du système, il est important que les institutions publiques et/ou opérateurs privés en charge des fonctions de l'infrastructure qualité soient raccordés au système international et régional. Le tableau 13.1 énumère les organisations qui font partie de ce système.

Tableau 13.1: Organisations régionales et internationales de référence

| Fonction au niveau national | Organisation régionale | Organisation internationale |
|-----------------------------|--|--|
| Normalisation | ORAN/ARSO | ISO, CEI, UIT Codex Alimentarius, OIE, CIPV |
| Métrologie | CEMACMET, AFRIMET | OIML, BIPM |
| Certifications | Le raccordement international se fait via l'accréditation par rapport aux exigences des normes ISO régissant le fonctionnement des structures ayant ces fonctions comme attribution. | |
| Inspections | | |
| Analyses et essais | | |
| Accréditation | AFRAC | ILAC ou IAF |

13.20 Pour que le système fonctionne de façon adéquate, il est nécessaire que toutes les fonctions soient accessibles aux opérateurs privés et publics. Alors que les fonctions de base doivent être développées au niveau national, des Etats coopérant dans le cadre d'accords de libre échange peuvent - pour des raisons économiques et stratégiques - partager une partie de l'organisation de l'infrastructure qualité mais les conditions d'exercice des acteurs doivent être claires, transparentes, applicables, et vérifiées. On peut par exemple penser à des besoins de métrologie de pointe, très coûteux, comme le raccordement des débitmètres des raffineries qui sont utilisés dans le cadre de la métrologie légale, ou encore des besoins en accréditation. La délégation d'une partie de l'infrastructure qualité doit être envisagée en gardant à l'esprit le nombre d'utilisation annuelle par les acteurs nationaux, le coût des services, la durabilité institutionnelle, et l'organisation régionale de l'infrastructure qualité.

Normalisation

13.21 La fonction de normalisation, par définition, est chargée de l'élaboration de normes¹⁸⁹ - documents développés sur base consensuelle, d'application volontaires, et qui contiennent les exigences auxquelles un produit, service ou processus doit se conformer – et de la participation

Outre la charge primaire de normalisation, un organisme de normalisation développe des activités rémunératrices, telles que l'édition et la publication de normes et de documents de guidance, l'organisation de la promotion de l'usage des normes, et la formation aux normes. D'autres fonctions peuvent également être confiées à l'Organisme de normalisation, telles que certains aspects de la métrologie et la certification.

aux travaux des organisations régionales et internationales de normalisation. Bien que l'EDIC I prévoie de créer une cellule de normalisation au sein du Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) ou de la Chambre du Commerce (EIF 2006), la solution pragmatique et cohérente préconisée par le Tchad consiste à créer une Agence Tchadienne de Normalisation (ATNOR). D'autres fonctions peuvent également être confiées à l'Organisme de normalisation, telles que certains aspects de la métrologie et la certification.

13.22 Le Tchad n'a pas de cadre juridique établi, mais une proposition de loi relative à la normalisation a été préparée dans le cadre du projet PACOM financé par l'Union européenne. Elle a été déposée en 2010 mais semble stagner au Secrétariat Général du Gouvernement, probablement

¹⁸⁹ Rappel et synthèse terminologique des notes de bas de page n°2, 4, et 5 :

| | Application volontaire | Application obligatoire |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| Elaboration consensuelle | NORME | REGLEMENTATION TECHNIQUE |
| Elaboration non consensuelle | REFERENTIEL COMMERCIAL PRIVE | |

par manque d'appropriation des acteurs (par exemple manque de sensibilisation et de formation, rotation importante de cadres). Cette loi permettrait pourtant de respecter les accords de l'OMC en ce qui concerne la normalisation et le point d'information/notification¹⁹⁰ des OTC. Il faut toutefois considérer également le point d'information/notification SPS qui, d'une façon commode, pourrait aussi se situer au sein de l'ATNOR.

13.23 La pratique institutionnelle de normalisation actuelle est laissée aux ministères techniques et est en fait liée au processus d'élaboration de réglementations techniques et non de normes (qui sont d'application volontaires). Des décrets d'application de la proposition de loi relative à la normalisation ont été préparés, mais ils doivent être retravaillés, notamment pour accorder à l'ATNOR la propriété intellectuelle des normes, et cela nécessitera une assistance technique devant s'inscrire dans le cadre d'un appui de moyen terme à l'organisation de l'infrastructure nationale de la qualité ainsi que la sensibilisation et formation des acteurs politiques, institutionnels, et privés pour assurer l'appropriation des concepts.

13.24 Du côté opérationnel, aucun travail de normalisation n'existe bien qu'un comité national du Codex Alimentarius (Tchad 2007), des points focaux de l'Organisation Internationale des Epizooties (OIE) et la Convention Internationale de Protection des Végétaux (CIPV) existent (tous logés au sein du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation) et que le Ministère du Commerce et de l'Industrie soit chargé de l'organisation de la normalisation. Il est important de mentionner que des bureaux sont d'ores et déjà disponibles pour l'ATNOR (dans le même bâtiment que le Centre de Contrôle de la Qualité des Denrées Alimentaires).

13.25 Le Tchad n'est membre d'aucune organisation internationale de normalisation en relation avec les OTC (ORAN/ARSO, ISO, CIE, UIT). En guise d'information, il est recommandé aux acteurs institutionnels de se familiariser à la normalisation au travers de lectures dont certaines sont disponibles gratuitement, entre autres sur le site (ISO-ONUUDI 2013).

Métrologie

13.26 Actuellement, seule la métrologie fait preuve d'un début d'organisation avec le CEMACME¹⁹¹. Le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Economique (PACIE) financé par l'Union européenne, et dont la mise en œuvre devrait démarrer en 2013, contient une composante qualité qui sera exécutée par l'ONUUDI. Ce programme se base sur le développement d'une structure régionale de normalisation qui permettra d'harmoniser les normes nationales et sur un renforcement des fonctions laboratoires, normalisation, et certification au niveau nationale afin de favoriser la

La métrologie légale est liée à la réglementation technique et traite de la précision des mesures où ces dernières ont une influence sur la transparence des transactions commerciales, la santé, la sécurité, et le respect de la loi.

La métrologie scientifique ou métrologie fondamentale concerne l'organisation et le développement des étalons de mesure et leur entretien.

La métrologie industrielle assure que les instruments de mesure fonctionnent de façon adéquate au sein des entreprises, lors des étapes de production, emballage, etc., et pour les analyses et essais.

¹⁹⁰ Les points d'informations OTC et SPS sont les relais au Tchad que les acteurs privés et publics nationaux et internationaux peuvent consulter pour disposer d'informations, entre autre quant aux règlements, normes, et procédures en vigueur ou en cours d'élaboration. Les points ne notifications concernent la transmission systématique d'informations que que le Tchad doit faire vis-à-vis des organisations internationales.

¹⁹¹ CEMACMET est une mise en réseau en région CEMAC des institutions et acteurs de la métrologie.

complémentarité entre les pays. Il apparaît donc que l'appui du programme régional ne suffira pas à combler les besoins du Tchad. Le Tchad doit trouver des ressources complémentaires à celles du programme régional pour développer son infrastructure.

13.27 La métrologie est classiquement divisée 3 domaines : légale, scientifique, et industrielle. Le Tchad ne bénéficie d'aucun cadre légal pour la métrologie, mais une proposition de loi relative au "système national légal de métrologie" est dans le circuit des adoptions depuis 2010 (ACE 2010). Cette proposition de loi est une excellente base qu'il faut promouvoir afin qu'elle soit promulguée et que la métrologie au Tchad puisse s'organiser et faire face aux défis posés par la libéralisation de certains volets de l'économie (secteur pétrolier et coton p. ex.). Au niveau institutionnel, des ministères techniques ont passé des réglementations qui entrent dans le cadre de la métrologie légale (Ministère de l'hydraulique rurale et urbaine, Ministère du Pétrole, Ministère de l'Energie, Ministère du Commerce et de l'Industrie, Ministère de la Santé Publique) mais elles ne respectent pas les recommandations et documents internationaux de l'Organisation Internationale de Métrologie Légale (OIML).

13.28 La Direction de l'Industrie (DI) du MCI est le point focal pour le CEMACMET alors que la Direction de la Concurrence du MCI a l'attribution de suivre et vérifier les poids et mesures (métrologie légale). Selon la proposition de décret portant création et statut de l'ATNOR, la métrologie sera logée à l'ATNOR et c'est le Ministère qui a la charge de la normalisation (donc la DI) qui aura sa tutelle, ce qui est une bonne chose. Mais les propositions de décrets liées à la métrologie qui ont été préparées nécessitent d'être retravaillées. Il faut y intégrer les acteurs privés actuels, clarifier les exigences nécessaires à leurs participations à la métrologie, et éviter un mélange de genre entre métrologie légale et industrielle qui porterait préjudice à la perception des opérateurs privés quant au service fourni (service commercial de raccordement /réparation vs aspect régalién d'inspection de conformité).

13.29 Il y a aussi lieu de clarifier les attributions des opérateurs privés, des ministères, et celles allouées à l'ATNOR, en prenant soin d'encourager la participation des opérateurs privés telle qu'observée aujourd'hui. En effet, certaines calibrations sont menées par des opérateurs privés tant sur du matériel industriel que relevant de la métrologie légale mais ces acteurs - qui appuient les industries dans leurs besoins métrologiques - opèrent en dehors des prescriptions internationales.

13.30 Il est ainsi proposé un schéma d'organisation de la métrologie au Tchad : la métrologie scientifique est confiée à l'ATNOR - raccordement national, recherche et formation, appui-conseil, et liens internationaux - et ces activités sont soutenues par l'Etat. La métrologie industrielle est confiée à des opérateurs privés et à l'ATNOR qui développe donc des activités commerciales (raccordement des industries, calibration, réparation, et conseil). La métrologie légale est organisée autour du MCI (approbation de type, organisation des vérifications primitives et ultérieures, inspections), des douanes (contrôle administratif des importations d'instruments de mesure tombant sous la métrologie légale), de l'ATNOR et d'opérateurs privés (vérification ultérieure et poinçonnage et/ou délivrance d'un certificat de vérification, réparation d'équipement), et d'opérateurs privés (vente et construction d'équipement).

13.31 Il n'y a pas au Tchad de trace d'un quelconque raccordement au système d'unité international. Le Tchad est membre des organisations de métrologie régionales CEMACMET et AFRIMET, mais ces organisations sont récentes. Afin de bénéficier de compétences plus pointues et des possibilités de raccordement, le Tchad devrait considérer de devenir membre de l'OIML et du

BIPM (Bureau international des poids et mesures). Le site Internet de l'OIML (www.oiml.org) contient bon nombre de publications en libre accès et qui aideraient très certainement les personnes désireuses de se spécialiser en métrologie.

Certification

13.32 La certification est classiquement un des éléments laissés au secteur privé. Toutefois, lorsque, comme au Tchad, ce service n'est pas offert, il est utile que le secteur public intervienne et prenne ses responsabilités pour que les opérateurs privés bénéficient de services de certification de qualité et à des prix raisonnables (ISO-ONUDI 2010). Afin de privilégier le dynamisme nécessaire à l'activité de certification, de garantir une bonne connexion avec le secteur privé (prise en compte des besoins et reconnaissance du service offert), et de favoriser une démarche commerciale, l'idéal est d'avoir une structure de type partenariat entre secteur public et secteur privé.

Les exigences pour les organismes procédant à l'audit et à la certification de systèmes (ISO 9001, 14001, 22000, etc.) sont reprises dans la norme ISO/CEI 17021 :2011. Celles relatives à la certification de personnes peuvent être trouvées dans la norme ISO/CEI 17024 :2012 et les exigences pour les organismes certifiant les produits, les procédés et les services sont contenues dans la norme ISO/CEI 17065 :2012.

13.33 Les organismes en charge de la certification doivent fonctionner selon des normes internationales et en faire la preuve grâce à l'accréditation par un organisme signataire d'accords de reconnaissance mutuels de l'IAF. Au Tchad, il n'y a pas de cadre légal régissant le fonctionnement d'organismes de certification. Un des décrets d'application prévoit que l'ATNOR agisse comme organisme de certification pour la marque nationale, ce qui est une bonne chose mais il faut veiller à ce que la compétition soit possible et réglementer les conditions d'opération des organismes de certification.

13.34 Outre un bureau d'études privé qui vient d'acquérir la certification ISO 9001, seules quelques représentations de structures internationales bénéficiant de la certification de leur siège. Afin de limiter les prix pratiqués, fournir des services de qualité, et encourager les entreprises à entreprendre la certification, les bureaux de certification doivent pouvoir disposer d'auditeurs certifiés locaux. Mais, comme il y a peu de compagnies certifiées, les bureaux présents qui pourraient organiser des certifications (entre autres le Bureau Veritas) ne développent pas cette activité et n'entreprennent pas la formation d'auditeurs. Il s'agit bien d'une situation de type poule ou œuf. Il n'y a pas non plus de consultant tchadien qui soit à même d'appuyer les entreprises dans la démarche de se conformer aux exigences des normes et systèmes ni d'opérer des audits de certification.

13.35 Au vu de l'importance que revêt la certification pour ajouter de la crédibilité aux opérateurs désirant se positionner sur de nouveaux marchés, le Tchad doit démarrer des cycles de formation et de certification en appuyant les consultants nationaux par des formations reconnues (ce qui est prévu dans le projet régional mais pour le HACCP uniquement), mais aussi en leur donnant la possibilité de pratiquer des audits, ce qui nécessite des entreprises certifiables. Afin de faire prendre conscience aux entreprises que le gouvernement tchadien accorde désormais de l'importance à la qualité, il pourrait inclure dans ses critères de passation de marché public pour des produits sensibles (extincteurs, matériel électrique, bâtiments, routes, etc.) une mention selon laquelle il est souhaitable que les entreprises soumissionnaires soient certifiées ISO 9001.

L'inspection

13.36 L'inspection est un examen pouvant concerner un produit, un processus ou une installation dans le but d'en déterminer sa conformité par rapport à des exigences spécifiques ou, sur base d'un jugement professionnel, à des exigences générales. De nombreuses lois parlent d'inspection, mais le cadre réglementaire qui devrait les organiser est bien souvent absent (par exemple loi portant le code d'hygiène). Il n'y a pas non plus d'exigences légales pour les services publics ou organismes privés procédant à des inspections.

La norme internationale contenant les exigences pour les services d'inspection est l'ISO/CEI 17020:2012.

13.37 C'est ainsi qu'au moins neuf ministères ont la charge de procéder à des inspections¹⁹². Certaines entreprises privées, telles que Bivac-Veritas, Cotecna, APAVE, et EGIS, ont reçu le mandat de procéder à des inspections réglementaires et certaines de ces entreprises effectuent aussi des inspections pour des opérateurs privés, entre autres pour des exportations de gomme arabique, de sésame, et d'arachide.

13.38 Les ministères n'opèrent pas selon les exigences de la norme internationale, ne disposent pas de ressources adéquates (humaines et matérielles) pour réaliser leurs missions, et ne coordonnent pas leurs activités pour en améliorer l'efficacité. C'est ainsi que des contacts ont reconnu que les ministères techniques n'opéraient plus aux frontières depuis plusieurs mois et que certains inspecteurs n'avaient pas les moyens d'aller sur le terrain.

13.39 Il est donc important pour les services d'inspection d'organiser et rationaliser leur travail dans un système de surveillance de marché moderne (basé sur la protection du consommateur/environnement et la gestion du risque) intégrant le travail de tous les acteurs, publics et privés, qui opèrent selon les exigences des normes internationales en la matière.

Les services d'analyses et d'essais

13.40 Les services d'analyse et d'essais sont assurés au Tchad par des acteurs privés (laboratoires d'entreprise et laboratoires de service) et publics (laboratoires régaliens et de recherche). Il n'y a pas de conditions légales pour exercer l'activité de laboratoire au Tchad et même si des agréments sont dispensés aux laboratoires privés exerçant dans un cadre régalien, la procédure de délivrance n'inclut pas de référence à des compétences techniques ou managériales, ni aux moyens de les démontrer.

Le fonctionnement des laboratoires est encadré par des normes internationales dont les principales sont l'ISO 17025 pour les laboratoires d'analyses et d'essais et ISO 15189 pour les laboratoires médicaux. Ces normes permettent de s'assurer de la qualité des résultats des analyses conduites. La preuve du respect de ces normes par les laboratoires est donnée à la suite d'un processus d'accréditation réalisé par un organisme signataire des accords de reconnaissance de l'ILAC.

13.41 L'Etat tchadien (Tchad 2010, 2012, et 2013) a consenti un important effort en construisant et équipant - avec l'appui de l'Union européenne (programme FAFIB) - les laboratoires du CECOQDA (Centre de Contrôle de la Qualité des Denrées Alimentaires). Ce centre devrait contenir quatre laboratoires (microbiologie, physico-chimie,

¹⁹² Il s'agit du Ministère de l'hydraulique rurale et urbaine, Ministère de l'agriculture et de l'irrigation, Ministère du commerce et de l'industrie, Ministère du développement pastoral et des productions animales, Ministère de la santé publique, Ministère de l'énergie et du pétrole, Ministère du transport et de l'aviation civile, Ministère de l'environnement et des ressources halieutiques ainsi que le Ministère des finances et du budget (Douanes).

médicaments, et biologie cellulaire) qui, une fois opérationnels, permettront aux services d'inspection et aux opérateurs privés de bénéficier de résultats d'analyses effectuées dans un environnement sain. Toutefois les laboratoires du CECOQDA, pour fonctionner selon l'ISO 17025, devront encore faire des efforts et l'on peut espérer que les laboratoires de microbiologie et de physico-chimie pourraient être opérationnels sous peu si un appui complémentaire leur est apporté.

13.42 Il n'y a pas au Tchad de laboratoire accrédité ou fonctionnant selon les exigences des normes internationales et la plupart d'entre eux sont vétustes. Etant donné qu'il n'y a pas de métrologie, le raccordement des instruments de mesure est négligé et les laboratoires qui le font n'utilisent pas de prestataires qui puissent garantir la bonne exécution des opérations. Il n'existe pas d'accord douanier permettant d'accélérer le transit de produits sensibles et des échantillons pour les essais inter-laboratoires. Ces éléments font que les résultats ne peuvent à priori être considérés comme fiables et certains opérateurs, pour minimiser le risque, font analyser le même échantillon dans plusieurs laboratoires, ce qui n'aide pas à la décision. Il serait dès lors important de renforcer le CECOQDA dans le processus d'accréditation de ses laboratoires, d'insérer dans l'arsenal juridique tchadien une référence aux catégories de laboratoires pour lesquels l'accréditation est nécessaire (par exemple les laboratoires opérant dans le domaine de la santé et de services régaliens), et d'accorder des exemptions douanières.

L'accréditation

13.43 L'accréditation est une technique spécifique d'évaluation de la conformité des organismes d'évaluation de la conformité. Les exigences pour les organismes d'accréditation sont spécifiées dans la norme ISO/CEI 17011 :2004 et permettent d'assurer l'impartialité et la compétence des organismes d'évaluation de la conformité. Il n'existe pas d'organe de niveau supérieur pour évaluer la conformité des organismes d'accréditation et des accords multilatéraux leur permettent d'être soumis à des évaluations par des pairs. Ces accords multilatéraux et les évaluations sont gérés par l'IAF et l'ILAC.

13.44 Le Tchad ne possède pas de cadre légal pour l'accréditation, il n'y a pas d'institution qui a les fonctions d'organisme d'accréditation et il n'y a pas d'organismes d'accréditation qui opère au Tchad. Etant donné les besoins actuels au Tchad ainsi que dans la région CEMAC, il n'est pas nécessaire de développer un organisme d'accréditation endéans les sept prochaines années. Il est cependant nécessaire de développer les compétences humaines d'assesseur technique et de lead-assesseur afin de disposer d'un pool d'experts à même d'appuyer les organismes d'évaluation de la conformité dans la mise en œuvre des normes régissant leurs activités et de créer à terme un pool d'experts régionaux pouvant être mobilisés par des organismes d'accréditation étranger opérant dans la CEMAC. Les conditions d'opération des organismes d'accréditation devraient être reprises dans un texte législatif.

La coordination des acteurs et l'organisation de l'infrastructure qualité

13.45 Afin de veiller à un développement harmonieux du système, il y a lieu de disposer d'une politique nationale de la qualité qui reprend les engagements du gouvernement dans la mise en place d'une infrastructure qualité performante, en lien avec les accords internationaux et régionaux, qui corresponde aux besoins des opérateurs privés et à la sécurité des consommateurs, et donc qui fasse le lien avec le système de réglementation technique. Cette politique distribue les fonctions entre les institutions et les acteurs privés et énonce les conditions nécessaires à remplir par les

acteurs opérant au sein de l'infrastructure qualité.

13.46 Afin de veiller à l'aspect consensuel et d'éviter le recoupement de fonctions, un Conseil National de la Qualité devrait piloter le mécanisme d'élaboration de la politique nationale, en faire la promotion, veiller à son application, et de manière générale organiser la sensibilisation et la communication autour de la qualité. Ce Conseil National de la Qualité doit être composé de représentants de tous les ministères techniques ayant la charge d'inspection, des douanes, de représentant des organisations patronales, des filières, des consommateurs, des services d'inspection privés, d'organismes de certification, de laboratoires, d'opérateurs économiques.

13.47 L'infrastructure qualité du Tchad nécessite des changements importants et urgents, pouvant être pilotés par le Conseil National de la Qualité. Les textes de lois relatifs à la normalisation et à la métrologie doivent être adoptés. Les propositions de décrets qui ont été préparés et qui sont relatifs à l'ATNOR devraient être travaillés pour intégrer la participation des acteurs privés tant en certification qu'en métrologie. Les conditions d'exercice des acteurs réalisant des analyses et essais, de la certification, et des inspections doivent être légalement explicites. Les liens entre les institutions en charge des fonctions de l'infrastructure qualité et les instances internationales doivent être développés. L'infrastructure qualité pourrait se composer des institutions et acteurs repris dans le tableau 13.2. La mise en place opérationnelle et le renforcement des activités des institutions devraient se faire en tenant compte des besoins spécifiques des filières prioritaires retenues.

Tableau 13.2 – Vue synoptique de l'organisation proposée de l'infrastructure qualité

| Fonction | Activités | Institutions et acteurs |
|---|---|--|
| Pilotage | Pilotage du plan national de la qualité et des réformes de l'infrastructure qualité, organe du consensus national de la qualité, du suivi de la mise en œuvre, de la promotion des réformes et de la qualité. | Conseil National de la Qualité |
| Normalisation | Elaboration et adoption normes | ATNOR |
| | Edition et publication | ATNOR |
| | Promotion de l'usage de normes | ATNOR |
| | Formation aux normes | ATNOR |
| Points d'information et de notification | OTC | ATNOR |
| | SPS | ATNOR |
| Métrologie Scientifique | Raccordement national, recherche et formation, appui-conseil, et liens internationaux | ATNOR |
| Métrologie légale | Approbation de type, organisation des vérifications primitives et ultérieures, inspections, organisation des formations et vérification des conditions d'opérations des douanes et opérateurs privés de la métrologie légale. | MCI |
| | Organisation des contrôles administratifs des importations d'instruments de mesure tombant sous la métrologie légale | Douanes |
| | Vérification ultérieure et poinçonnage et/ou délivrance d'un certificat de vérification, réparation d'équipement | Opérateurs privés nationaux et internationaux et ATNOR |
| | Vente, et construction d'équipement | Opérateurs privés nationaux et internationaux |
| Métrologie industrielle | Toutes activités | Opérateurs privés nationaux et internationaux et ATNOR |
| Certification | Marque nationale, produits – procédés - services, systèmes, personnes | Opérateurs privés nationaux et internationaux et ATNOR |
| Inspections | Tous types | Opérateurs privés nationaux et internationaux et Ministères techniques |
| Analyses et essais | Toutes les analyses et essais | Opérateurs privés nationaux et internationaux Laboratoires d'entreprises |

| | | |
|---------------|--|---|
| | | Laboratoires publics, dont CECOQDA |
| Accréditation | Toutes les accréditations des services d'inspections, des bureaux de certification, et des laboratoires d'analyses et essais | Opérateurs internationaux mais, par exemple, le Ministère du Commerce et de l'Industrie vérifie que les activités des prestataires de service d'évaluation de la conformité qui sont réglementées disposent de l'accréditation nécessaire et que l'organisme qui a réalisé l'accréditation soit signataire des accords de reconnaissances adéquats. |

13.48 Le Tchad, de par ses appels d'offre pour les passations de marché, a la possibilité de mettre en avant le respect de la qualité et de la législation en vigueur en demandant – pour des marchés sensibles uniquement et de façon progressive - que les entreprises soumissionnaires soient certifiées.

Le système de réglementation technique

13.49 Selon l'accord OTC de l'OMC, un règlement technique est un document qui énonce les caractéristiques d'un produit ou les procédés et méthodes de production s'y rapportant, y compris les dispositions administratives qui s'y appliquent, dont le respect est

*L'objectif d'un règlement technique est en rapport avec la sécurité ;
L'objectif d'une norme se rapporte à la qualité.*

obligatoire. Il peut aussi traiter en partie ou en totalité de terminologie, de symboles, des prescriptions en matière d'emballage ou d'étiquetage, pour un produit, un procédé, ou une méthode de production donnés. L'observation des règlements technique devient complexe lorsqu'un pays entre dans un cadre de libre échange au sein d'une communauté économique. Les règlements techniques ne sont pas toujours élaborés par voie consensuelle et sont publiés par des autorités de régulation. La conformité à ces règlements techniques est imposée par la loi et ils sont principalement mis en place lorsque des manquements observés sur le marché portent préjudices à la santé ou la sécurité des personnes ou à la faune et à la flore.

13.50 Dans certains cas, les règlements techniques sont encore synonymes de « normes obligatoires.» Ce concept qui était fréquent est aujourd'hui obsolète suite l'exigence de l'évaluation des risques à des fins de protection du consommateur et de l'environnement ; à la volonté des Etats de disposer de réglementations efficaces dont les coûts de surveillance pour l'État sont les plus faibles possibles ; au souhait d'une part croissante des législateurs de rendre chaque opérateur économique responsable de fournir la preuve de la conformité relative à l'opération dont il a la charge.

13.51 Dès lors, l'infrastructure nationale de la qualité est la base servant à assurer un fonctionnement harmonieux du système de réglementation technique mais n'y suffit pas. En effet, afin de respecter l'accord OTC de l'OMC, il est important que l'on soit certain que pour solutionner le problème rencontré un règlement technique est nécessaire et qu'il se base, si possible, sur une norme internationale (telle quelle ou adoptée au niveau national), appropriée aux conditions locales. Il y a donc lieu, dans le système de réglementation technique, de veiller à ce que les règlements techniques atteignent leurs objectifs : les impacts de la mise en place de nouveaux règlements doivent être analysés et leur mise en œuvre doit être évaluée en tenant compte de la sécurité des consommateurs et de la rentabilité des mesures avec, si nécessaire, l'adoption de périodes transitoires, de mesures de mitigation, et d'exemptions. Il faut s'assurer que les acteurs respectent les règlements (lien avec les inspections et la certification - qui sont souvent dévolues à des organismes privés) et que les moyens de vérifications soient coordonnés afin de ne pas devenir des

obstacles techniques au commerce ou des freins à la compétitivité des entreprises (basé sur l'analyse de risque). En cas de non respect, des sanctions efficaces, proportionnelles et consistantes doivent être établies et notifiées par des autorités compétentes (secteur public). Enfin, un système d'application des sanctions indépendant doit être mis en place.

Analyse d'impact

13.52 Au Tchad, comme dans de nombreux pays, des lois et règlements tardent à être adoptés ou appliqués car on manque d'outils et de recul par rapport à leurs implications et mise en œuvre. C'est ainsi que certains règlements techniques ne sont pas appliqués soit parce que la loi manque de décrets d'application ou de moyens pour les mettre en œuvre, soit parce qu'ils sont inapplicables. Cette situation est problématique dans le cadre du commerce international car elle implique un manque de transparence au niveau des contrôles et des inspections.

Une analyse d'impact de règlement technique permet au législateur : d'agir en connaissance de cause des impacts réels de la réglementation, d'intégrer des objectifs politiques multiples, de vérifier la conformité des lois et décrets par rapport à d'autres dispositions légales déjà existantes et d'envisager les modifications nécessaires à apporter à d'autres textes si justifié, d'améliorer la transparence du règlement et donc son adoption, de prévoir les dispositions nécessaires à la mise en œuvre de la nouvelle réglementation, de s'assurer que les propositions ne constituent pas des OTC et respectent bien le cadre prévu par l'OMC.

13.53 L'analyse d'impact permet de mieux adapter les règlements techniques et donc d'accélérer leur adoption et d'encourager l'adoption de décrets d'application. L'existence d'un bureau d'analyse d'impact se justifie aussi par le fait que certains règlements techniques ont des effets directement perceptibles et facilement quantifiables sur un nombre restreint d'acteurs, alors que d'autres ont des effets importants; les impacts et risques associés doivent donc être analysés de façons interdépendantes. Il y a donc lieu dans un premier temps de déterminer la portée de l'analyse d'impact, de proposer le moyen d'obtenir l'analyse recherchée ainsi que la structure la plus à même de la mener (expert seul, consensus, représentation complète de la société, partage du travail en petits groupes, références internationales, étude empirique, etc.) afin de garantir indépendance, transparence, efficacité, et surtout de ne pas freiner le travail des autorités.

13.54 Ce bureau, placé idéalement au sein du secrétariat général du gouvernement, travaillera donc, selon les besoins, en collaboration avec un large éventail d'acteurs de la société civile, publics et privés (départements gouvernementaux concernés, représentants des industries et des consommateurs, universités et centres de recherche nationaux et internationaux, etc.). Bien que le travail réalisé soit collectif, le bureau d'analyse d'impact conserve la responsabilité de l'analyse et se porte garant de sa qualité.

Surveillance de marché

13.55 L'objectif de la surveillance de marché est de protéger le consommateur (UNECE 2004). Il n'y a pas au Tchad de cadre législatif organisant globalement la surveillance de marché. Toutefois en ce qui concerne les aliments, le CECOQDA, dans son décret portant organisation (Tchad 2013), se voit attribuer l'organisation des analyses de risque et d'inspections inopinées pour les denrées alimentaires et, d'autre part, le code de l'hygiène (Tchad

L'UE, dans son règlement 765/2008, définit la surveillance de marché comme les opérations effectuées et les mesures prises par les autorités publiques pour garantir que les produits soient conformes aux exigences légales définies dans la législation (...) et ne portent pas atteinte à la santé et à la sécurité ou à tout autre aspect de la protection de l'intérêt public.

2011) confie au Ministère de la Santé la charge d'inspection de l'emplacement de tout établissement à caractère d'alimentation. En ce qui concerne la marque de conformité aux règlements techniques, la certification est prévue dans le projet de loi relative à la normalisation, et sa gestion en serait confiée à l'ATNOR, mais il n'est pas fait référence dans les textes de lois à sa reconnaissance dans le système des inspections (à défaut de la surveillance de marché qui est légalement inexistant) ni à la reconnaissance de marques nationales d'autres pays dont les règlements techniques ont les mêmes objectifs. Il y a donc lieu de revoir le cadre général d'organisation de surveillance de marché en donnant les mandats nécessaires aux institutions (entre autres CECOQDA) qui en ont la charge. Seulement une bonne concertation préalable des différentes parties concernées permettra une meilleure coordination des activités de terrain.

13.56 Etant donné que les activités des inspections ne sont pas coordonnées et qu'il n'y a pas d'analyse de risque effectuée, il n'y a donc pas de surveillance de marché bien organisée. C'est la Direction générale de CECOQDA qui est l'organe chargé d'organiser la surveillance de marché mais elle ne possède pas les moyens nécessaires pour le faire. Elle ordonne les descentes inopinées par l'intermédiaire de ces trois directions techniques.

13.57 Un organisme en charge de la surveillance de marché doit s'appuyer sur les données issues de sources diverses et

organiser les différentes approches possibles pour atteindre ses objectifs tout en minimisant les coûts pour l'Etat. L'ensemble des éléments de l'infrastructure qualité est donc mobilisé dans l'exécution de la surveillance de marché (UE 2008). En effet, les autorités de surveillance font directement appel aux institutions chargées des inspections, de la métrologie légale, et des laboratoires lorsqu'ils planifient leur travail mais, indirectement, ils tiennent également compte des mises en conformité entreprises par les opérateurs économiques. En effet, lorsque des opérateurs économiques disposent de rapports d'essais ou de certificats d'attestation de la conformité - établis par un organisme d'évaluation de la conformité accrédité (et ce même dans le cas où la législation pertinente ne l'exige pas) - les autorités de surveillance du marché devraient en tenir compte dans le cadre de leurs contrôles sur les caractéristiques des produits. Ainsi, lorsqu'une entreprise est certifiée par un organisme accrédité pour un référentiel de qualité qui inclut le respect des législations nationales (p.ex. ISO 22000, ISO 9001, et ISO 14001), les contrôles en tiennent compte, ce qui facilite leur tâche.

13.58 C'est ainsi que la surveillance de marché pour les denrées alimentaires serait confiée au CECOQDA qui participera à l'intégration du référentiel régional de l'Union Africaine pour l'hygiène des denrées alimentaires. Pour les autres produits, un département faisant fonction d'organisme de coordination serait logé au Ministère du Commerce et de l'Industrie et les services d'inspection des ministères techniques travailleraient de concert avec l'ATNOR et les autres organismes de certification produit pour la mise sur pied de la marque nationale basée sur les normes internationales et prenant en compte la reconnaissance des autres marques nationales ainsi que

Il existe des méthodes de surveillance de marché qui pourraient utilement compléter, voire remplacer, l'approche systématique (EMARS, 2010):

- *Surveillance de marché réactive: les plaintes des consommateurs sont enregistrées et enquêtées.*
- *Surveillance de marché sur basant sur l'analyse de risque.*
- *Surveillance de marché se focalisant sur un produit: La chaîne de production, de distribution, de commercialisation et de distribution d'un produit sensible est enquêtée.*
- *Surveillance de marché se focalisant sur les opérateurs économiques: les différentes activités menées par un opérateur sont enquêtées.*
- *Surveillance de marché par projet: il s'agit d'enquêter le respect des exigences d'un volet entier du marché (p. ex. une catégorie de produit, une catégorie de risque, ou une catégorie d'acteurs économiques).*

l'équivalence des réglementations techniques et contrôles effectués dans d'autres pays.

La détermination et l'application de sanctions

13.59 La détermination des sanctions au Tchad intègre bien le principe de consistance car elle est directe et basée sur la constatation du non-respect d'un critère mais elle ne se réfère toutefois pas à une évaluation du risque pour le consommateur et n'incite pas les opérateurs économiques à se mettre en conformité. En ce sens, elle ne respecte pas les deux autres principes que sont la proportionnalité (les mesures imposées doivent être corrélées à la gravité des risques associés avec l'infraction constatée) et l'efficacité (inciter à la conformité). A ces trois principes de base, il est fréquent d'ajouter les inspections de suivi qui sont généralement payantes, et la prise en compte de la récidive (les sanctions en cas de récidive sont plus lourdes).

13.60 Les autorités en charge de la détermination de sanction ont typiquement le choix entre les instruments suivants : fournir des informations à l'acteur économique (assistance à la mise en conformité) ; donner un avertissement à l'acteur économique ; exiger un plan de mise en conformité de l'opérateur économique ; rappeler des produits auprès de tous les acteurs ; avertir les consommateurs ; donner une amende immédiate ; entamer une procédure légale qui va aboutir à des pénalités ; interrompre et/ou interdire les ventes ; et saisir et/ou détruire des produits. Seuls les quatre derniers instruments sont légalement utilisables par les autorités tchadiennes.

13.61 L'application de sanctions au Tchad ne devrait pas poser de problèmes si chaque sanction déterminée était effectivement appliquée et correspond bien à un texte législatif, et si les services d'inspection sont à même de correctement évaluer la situation. Le non respect d'un de ces trois principes mène à de l'arbitraire qui empêche le commerce. A partir du moment où le Tchad prendra en considération la protection du consommateur et de l'environnement et donc l'analyse de risque dans l'efficacité et la proportionnalité des sanctions tout en favorisant la mise en conformité des opérateurs économiques (et non plus un système répressif simple), alors l'application de sanction deviendra un élément plus complexe à gérer.

13.62 Le Tchad, pour renforcer la compétitivité de son économie, devrait rendre ses réglementations applicables et utiles pour la protection du consommateur et devrait favoriser l'application de sanctions intégrant le suivi de plans de mise en conformité dans l'application de sanctions. L'élaboration de ces plans pourrait se faire avec l'appui d'un département qualité au sein du CECOQDA et, pour les filières non alimentaires, avec l'appui de l'ATNOR et son département information, qui peuvent tous deux renseigner une base de données de consultants indépendants

La coordination des acteurs et l'organisation du système de réglementation technique

13.63 Vu la libéralisation de plusieurs domaines de l'économie tchadienne et ses effets sur l'économie, vu que le PND exprime très clairement le besoin de diversification de l'économie, vu les besoins des opérateurs économiques pour se conformer aux exigences des marchés et la nécessité de les appuyer dans leurs démarches, la réglementation technique nécessite des modifications importantes. Le bureau d'analyse d'impact des réglementations techniques est la place indiquée pour organiser la concertation autour de ces réformes, prévoir les besoins en suivi des nouveaux règlements techniques et donc veiller à ce que la surveillance de marché, et donc l'infrastructure qualité, puisse s'adapter aux exigences nouvelles.

13.64 Le Tchad devrait dès lors baser son système de réglementation technique sur les concepts

des accords OTC de l'OMC, chose qui n'est pas le cas actuellement. Une partie des réformes nécessaires sont en cours avec l'adoption de lois sur la normalisation et la métrologie mais elles tardent à voir le jour. Afin de lutter contre les retards et le manque de complétude des aspects législatifs et donc des failles institutionnelles, le bureau d'analyse d'impact aurait donc pour mission de gérer les délais d'adoption des textes et leur suivi, de dimensionner, soumissionner et valider les analyses d'impact, de veiller à la cohérence des textes proposés avec les accords internationaux, de veiller à la mise en place de mesures transitoires pour que les opérateurs puissent se conformer, de veiller à la faisabilité de la surveillance de marché / de la détermination et application des sanctions, et donc de piloter les réformes du système de réglementation technique et, en coordination avec le Conseil National de la Qualité, des institutions qui y participent.

Conclusions

13.65 Les accords internationaux de l'OMC relatifs aux obstacles techniques au commerce et aux mesures sanitaires et phytosanitaires auxquels le Tchad devrait se conformer recommandent que les opérateurs économiques et publics aient accès à une infrastructure qualité fonctionnant selon les règles internationales et intégrée au système de réglementation technique. Le système de réglementation technique doit être basé sur la protection du consommateur et de l'environnement, sur l'évaluation des risques, sur des normes internationales, sur la reconnaissance de l'équivalence des règlements techniques, ainsi que sur la transparence et l'information. Ces accords internationaux sont conformes aux besoins des opérateurs privés tchadiens désirant diversifier leurs exportations et se connecter à de nouveaux marchés, ce qui est pris en compte dans le Plan National de Développement (PND). Toutefois, le Tchad ne remplit pas les exigences de base des accords OTC et SPS de l'OMC et, hormis des propositions de lois sur la métrologie et la normalisation qui auraient déjà dû être adoptées, ainsi que des locaux réservés pour abriter la future agence de normalisation, il n'y a pas vraiment d'organisation de l'infrastructure qualité en vue, et, donc, pas d'appui à une amélioration du système de réglementation technique.

13.66 Le PND reprend la mise en place et le renforcement de deux institutions (CECOQDA et ATNOR), mais il ne tient pas compte des acteurs ministériels et privés agissant dans le domaine de l'infrastructure qualité et le système de réglementation technique. Afin de compléter cette excellente initiative, et pour éviter que les stratégies de diversification ne portent pas leurs fruits, le Tchad devrait entamer des réformes du système de réglementation technique et de son support, l'infrastructure qualité. Les réformes nécessaires sont cruciales et vont nécessiter d'importants efforts ainsi qu'une concertation des opérateurs institutionnels et privés. C'est pourquoi le pilotage de ces réformes aux niveaux législatifs, institutionnels et opérationnels devrait être effectué par un Conseil National de la Qualité et par un Bureau d'analyse d'impact réglementaire pour la partie infrastructure qualité et réglementation technique, respectivement. La première étape étant de proclamer une politique nationale de la qualité et de la réglementation technique qui précise l'importance des concepts de chaque fonction (normalisation, métrologie, évaluation de la conformité, accréditation, analyse d'impact, surveillance de marché, détermination et application de sanctions) et attribue les fonctions, responsabilités, et exigences de prestations aux institutions et acteurs privés nationaux et étrangers. Sur cette base, les textes législatifs sont à revoir et à adopter, et les institutions tels que le CECOQDA, l'ATNOR, les services d'inspections, les directions et services des Ministères concernés, le Conseil National de la Qualité, et le Bureau d'analyse d'impact réglementaire sont à appuyer pour leur renforcement institutionnel et opérationnel ainsi que pour

leur connectivité aux institutions internationales qui en chapeautent le fonctionnement.

Recommandations

13.67 Au vu de l'étendue des réformes à mettre en place aux niveaux de l'infrastructure qualité et du système de réglementation technique, un dimensionnement des transformations à entreprendre s'avère nécessaire et devrait déboucher sur l'établissement d'un plan directeur de mise en conformité des institutions et opérateurs économiques tchadiens. Afin de sécuriser l'appropriation nationale du plan directeur, il doit se baser sur l'établissement d'une politique nationale de la qualité et de la réglementation technique, élaborée sous le patronage des organes de pilotage des réformes - le Conseil National de la Qualité et le Bureau d'analyse d'impact réglementaire – dont le renforcement des compétences va nécessiter un appui.

13.68 La mise en place de l'Agence Tchadienne de Normalisation est une nécessité. La fonction de normalisation faisait partie de l'EDIC I, mais trop peu d'avancées ont été faites pour sa mise en œuvre. Le PND reprend cette urgence, et nous le recommandons également en insistant pour ne pas lui confier de façon exclusive toute la métrologie et la certification (importance d'opérateurs privés) et en lui garantissant la propriété intellectuelle des normes nationales.

13.69 Le renforcement du Centre de Contrôle Qualité des Denrées Alimentaires (CECOQDA) est fondamental pour qu'il puisse garantir son rôle de laboratoire d'analyse desservant le secteur public et privé, et son rôle de surveillance de marché des denrées alimentaires. Il devrait également intégrer un département qualité appuyant au travers de formation la mise en conformité des entreprises par rapport aux normes et disposant d'une base de données de consultants.

13.70 Il est recommandé de mettre en place le schéma institutionnel de l'infrastructure qualité repris dans le tableau 13.2 afin de se conformer aux exigences de l'accord OTC de l'OMC. Ceci demande l'interaction de nombreux acteurs et une prise de position gouvernementale forte qui ne pourra être assurée que par la mise en place, dans un premier temps, d'un Conseil National de la Qualité (composée de représentants du secteur public et du secteur privé) et d'une politique nationale de la qualité, qui fourniront le cadre des réformes législatives, institutionnelles, et opérationnelles à opérer dans un second temps.

13.71 La réforme du système de réglementations techniques est nécessaire pour prendre en compte la protection du consommateur, et donc, l'analyse de risque, mais la lenteur des réformes du cadre législatif et son manque de complétude nécessitent qu'un bureau d'analyse d'impact réglementaire soit installé au sein du secrétariat général du gouvernement et pilote entre autres les réformes du système.

13.72 La sensibilisation et la formation des acteurs économiques et de consultants en appui à la conformité sont des aspects clefs si l'on veut que le Tchad se familiarise avec ces nouveaux concepts.

Ouvrages de référence

ACE. (2010). *Projet pilote de métrologie légale et de certification des produits au Tchad*. Bruxelles: ACE.

African Union. (2011). *Decision of the 18th ordinary session of the executive council*. Adis Ababa: AU.

http://www.au.int/en/sites/default/files/COUNCIL_EN_24_28_JANUARY_2011_EXECUTIVE_COUNCIL_EIGHTEENTH_ORDINARY_SESSION.pdf, accédé le 28/05/2013

EIF. (2006). *Etude diagnostique sur l'intégration commerciale du Tchad*. Genève: EIF.

http://www.enhancedif.org/documents/FR/DTIS_french_documents/french/Chad_DTIS_fr.pdf, accédé le 28/05/2013

EMARS. (2010). *Best practice techniques in market surveillance*. Bruxelles: DGSANCO.

http://www.prosafe.org/read_write/file/EMARS_Best_Practice_Book.pdf, accédé le 28/05/2013

ISO-ONU. (2013). *Progresser rapidement - Les organismes nationaux de normalisation dans les pays en développement* (2ème édition). Genève: ISO. http://www.iso.org/iso/fr/fast_forward.pdf, accédé le 28/05/2013

ISO-ONU. (2010). *Bâtir la confiance - La boîte à outils de l'évaluation de la conformité*. Genève: ISO.

http://www.iso.org/iso/fr/casco_building-trust.pdf, accédé le 28/05/2013

OMC. (1995). *Accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires*. Genève: OMC.

http://www.wto.org/french/docs_f/legal_f/15-sps.pdf, accédé le 28/05/2013

OMC. (1995). *Accord sur les obstacles techniques au commerce*. Genève: OMC.

http://www.wto.org/french/docs_f/legal_f/17-tbt.pdf, accédé le 28/05/2013

OMC. (2006). *G/SPS/GEN/667*. Genève: OMC.

http://www.wto.org/french/tratop_f/sps_f/wkshop_march06_f/members_f.htm, accédé le 28/05/2013

Tchad. (2007). *Arrêté 2340/PR/PM/MSP/07 Portant création d'un Comité National Codex*. N'Djamena: République du Tchad.

Tchad. (2010). *Loi 021/PR/2010 Portant création d'un Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires*. N'Djamena: République du Tchad.

Tchad. (2011). *Loi 002/PR/2011 Portant Code d'Hygiène*. N'Djamena: République du Tchad.

Tchad. (2012). *Décret 573/PR/PM/MDPPA/2012 Portant organisation et fonctionnement du CECOQDA*. N'Djamena: République du Tchad.

Tchad. (2013). *Arrêté 019/PR/PM/MDPPA/SG/CECOQDA/025/DG/CA/2013 Portant organisation et attribution du CECOQDA*. N'Djamena: République du Tchad.

UNECE. (2004). *Market surveillance in the UNECE Region*. Genève: United Nations.

http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trade/wp6/SectoralInitiatives/MARS/ECE_TRADE_301.pdf, accédé le 28/05/2013

Union Africaine-AUC. (2010). *Référentiel d'harmonisation de la gestion de l'hygiène alimentaire*. Adis Ababa: UA.

Union européenne. (2008). *Règlement (CE) N°765/2008 fixant les prescriptions relatives à l'accréditation et à la surveillance de marché pour la commercialisation des produits*. Bruxelles: Journal officiel de l'Union européenne. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:218:0030:0030:FR:PDF>, accédé le 28/05/2013

Section IV – Les secteurs exportateurs

14. Commerce agricole et sécurité alimentaire

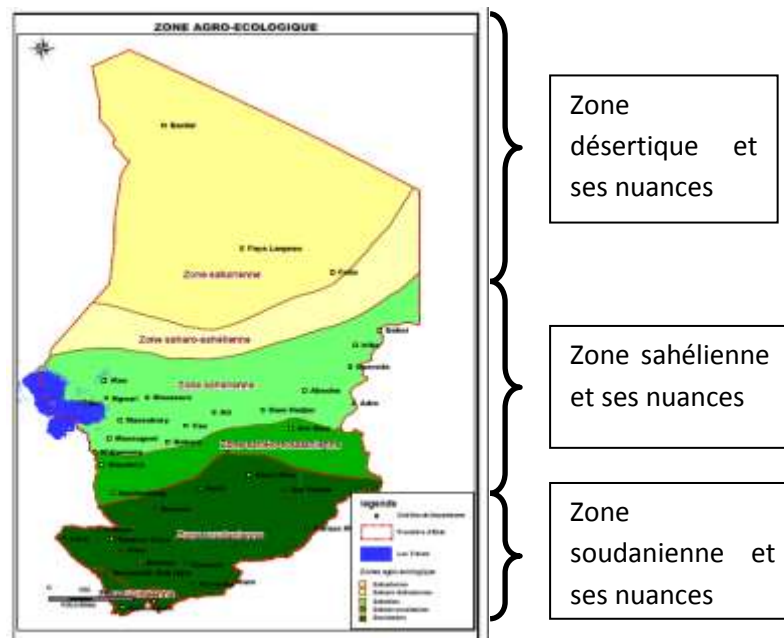
Situation actuelle

Milieu physique

14.1 Le Tchad dispose d'importantes ressources naturelles favorables à l'agriculture et aux activités sylvicoles. Avec une superficie de 1.284.000 km², le Tchad se présente comme une cuvette continentale qui s'élève progressivement de 253 m d'altitude du lac Tchad et atteint près de 4.000 m au Tibesti. A l'Est, se dresse le massif du Ouaddaï, un ensemble granitique où se dressent des petits monts de 1.200 à 1.300 m. Au Sud, les affleurements granitiques donnent lieu à des reliefs de faible importance d'une altitude de 900 m environ. Au centre, le massif de Guéra marque le début de la zone avec ses larges plaines qui se poursuivent jusqu'au plateau de l'Oubangui, au sud.

14.2 Le pays se subdivise en trois grands ensembles naturels : du nord au sud on trouve la zone saharienne, sahélienne et soudanienne (voir carte 14.1).

Carte14. 1 - Les trois principales zones climatiques du Tchad



14.3 Le réseau hydrographique du Tchad est très important et joue un rôle moteur dans le développement du pays. Au sein de ce « bassin du Lac Tchad » se trouvent deux fleuves, le Logone et le Chari alimentent le Lac Tchad, qui était un des plus grands lacs du monde mais a perdu une grande partie de son eau pendant les derniers quarante ans. A côté des eaux superficielles, le Tchad dispose d'importantes ressources en eaux souterraines : 263 à 455 milliards de m³ exploitables par an. Une description plus détaillée du bassin du La Tchad se trouve au chapitre 16, paragraphes 16.1 et 16.2.

14.4 Le climat du Tchad est de type continental, chaud avec une mauvaise répartition des pluies dans le temps et l'espace. Ce climat aléatoire et marqué par de longues périodes de sécheresse détermine du nord au sud trois zones climatiques :

- La zone saharienne représentant 68% du territoire pour 3% de la population avec une pluviométrie annuelle égale ou inférieure à 100 mm;

- La zone sahélienne correspond à 20% de la superficie du pays et 48% de la population avec une pluviométrie annuelle oscillant entre 350 et 450 mm;
- La zone soudanienne recouvrant 12% du pays et 47% de la population avec une pluviométrie annuelle dépassant les 700 mm.

14.5 A l'intérieur de chacune de ces zones, la pluviométrie et de la durée de la saison des pluies augmentent, si on va du nord au sud. La température est très élevée entre le mois de mars et mai – l'amplitude moyenne se situe entre 18°C en décembre/janvier et 39°C en avril/mai – dans tout le pays, et les fluctuations entre les températures diurne et nocturne sont très significatives. La nature des sols est influencée par le climat et la qualité des sédiments. On trouve, du nord au sud, des sols minéraux bruts et des sols évolués subdésertiques, des sols ferrugineux tropicaux, des sols hydromorphes, des vertisols et des sols ferralitiques. La fertilité et la productivité de ces terres augmentent en fonction des conditions climatiques et des bassins hydrologiques propres à chaque région.

14.6 La végétation naturelle est marquée du sud au nord par des forêts galeries, la savane arbustive/herbacée, la steppe épineuse/herbacée et le désert :

- Les pâturages naturels et les parcours s'étendent sur 84 millions d'hectares, soit 65% de la superficie totale du pays ;
- Les forêts naturels et les terres boisées couvrent plus de 32 millions d'hectares, soit 25% environ de la superficie du pays ;
- La superficie des terres cultivables avoisine 39 millions d'hectares – 30% du territoire national – dont 4 millions seulement sont cultivés annuellement ;
- 5,6 millions d'hectares sont techniquement irrigables dont 335.000 hectares sont facilement aménageables, s'agissant de plaines inondables.

Milieu humain

14.7 Le pays compte 11,2 millions d'habitants avec un taux annuel d'accroissement de 3.6 % selon le recensement de 2009 (MEPCI 2009). La population résidente âgée de 18 ans et plus est de 4,8 millions, à 53% féminine, et représente 43 % de la population. Le Tchad est donc un pays très jeune, un atout pour assurer son avenir. C'est aussi un pays encore très rural : 82% des habitants vivent en milieu rural. Seulement 5% des personnes actives travaillent dans le secteur formel de l'économie. C'est le secteur informel – à travers l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'artisanat et les micro-entreprises du commerce – qui a créé 70% des revenus des ménages au Tchad avant le boom pétrolier (ECOSIT 1998).

Systèmes de Production

14.8 Les systèmes de production agricoles et les systèmes de production de l'élevage sont bien distincts. En général, il y a peu d'intégration entre eux. L'agriculture tchadienne est restée dans sa grande majorité itinérante où, chaque année, des nouvelles surfaces sont défrichées. Cependant, dans les zones saturées, on assiste de plus en plus à une certaine "fixation de l'activité", sans toutefois, passer à des pratiques culturales plus intensives. Cette fixation est le plus souvent accompagnée d'un raccourci de la durée de jachère. Au sein de cette agriculture, on distingue trois grands systèmes de production:

- Le système oasien caractéristique de la zone désertique. Il s'agit d'un système agro-forestier ou

les activités se concentrent essentiellement autour des oasis et des palmeraies. On y pratique la culture du dattier, une agriculture irriguée de subsistance, un élevage sédentaire de petits ruminants et un élevage camelin transhumant. L'alimentation du bétail est en partie à base d'espèces ligneuses.

- Le système pastoral et agropastoral, dans la zone sahéenne. Caractérisé par l'association d'une agriculture pluviale à base principalement de céréales, d'oléagineux et de légumineuses à un élevage transhumant constitué de troupeaux de petits ruminants, de bovidés et dans une moindre mesure, de dromadaires.
- Le système agricole soudanien, plus diversifié associant les cultures de céréales, de légumineuses, d'oléagineux, de tubercules et de coton à un élevage transhumant avec cependant une tendance à la sédentarisation de plus en plus marquée.

14.9 Du fait des conditions climatiques, ces différents systèmes font face à un environnement très contraignant, surtout en zones saharienne et sahéenne, et leur capacité de réaction et d'évolution s'en trouve très fortement limitée. En zone soudanienne, la régularité de la pluviométrie offre des conditions globalement plus favorables mais la densité de population très élevée crée de fortes pressions sur l'environnement.

14.10 Irrigation moderne et traditionnelle. Sur les quelque 335.000 hectares de terres facilement irrigables, seulement quelque 30.000 hectares, soit 10%, ont été aménagés pour l'irrigation moderne. Mais seulement 3.000 ha sont équipés de station de pompage, permettant la double culture¹⁹³. De plus, environ 2.000 ha sont irrigués dans des périmètres aménagés par des investisseurs privés tchadiens. À côté de l'irrigation moderne, une superficie importante est irriguée par les décrues. Estimée à 300.000 ha en moyenne, cette superficie varie d'une année à l'autre en fonction de la pluviométrie. Par ailleurs, dans les zones saharienne et sahéenne, un système d'irrigation traditionnel est pratiqué sur une dizaine de milliers d'hectares. La fonction stratégique de l'irrigation dans la politique de sécurité alimentaire du gouvernement tchadien est évoquée dans les paragraphes 14.125 à 14.128.

Principales cultures

14.11 Les cultures vivrières pratiquées dans toutes les régions, à l'exception de l'extrême nord sont :

- Les céréales : sorgho, le pénicillaire ou petit mil, berbéré, maïs, fonio (éleusine), riz de bas fond et de plaine, blé ;
- Les oléagineux: arachides et sésame ;
- Les racines et tubercules : manioc, igname, patate douce, taro;
- Les légumes : oignon, ail, haricot-niébé, piment, gombo, tomates, oseille, soja ;
- Les fruits : agrumes, dattes, mangues, goyaves.

14.12 Le coton, la canne à sucre et le tabac, considérés comme cultures de rente, sont cultivés exclusivement dans la partie méridionale du pays. La canne à sucre et le coton sont les seules cultures à dimension industrielle, c'est-à-dire verticalement intégrées. Il faut mentionner également deux produits d'exportation prometteurs, la gomme arabique qui est considérée comme un ligneux

¹⁹³ L'irrigation par double culture annuelle est pratiquée dans le casier B de Bongor et les Polder de Mamdi, Guini et Bérim.

puisqu'on cueille les branches d'un buisson, et les noix de l'arbre de karité.

Commercialisation et exportation des produits agricoles

14.13 Le tableau 14.1 donne des estimations, venant de différentes sources, sur la production agricole et les exportations ainsi que les marchés de destination. Il est important de relever les points suivants :

- Les principaux produits exportés sont l'arachide, la fibre de coton, la gomme arabique, le sésame, et le karité ; mais la gamme de produits exportés, souvent dans des quantités variables et mal connues, est bien plus importante ;
- Il n'y a que deux produits, la fibre de coton et la gomme arabique, qui sont exportés à des marchés hors région, les autres vont à des pays voisins, au Nigéria en premier lieu, mais à plusieurs autres pays voisins également. Les volumes exportés et leur stabilité dans le temps sont fortement corrélés à une bonne organisation de la commercialisation. Même dans les cas d'une certaine structuration de l'écoulement, les exportations sont en grande majorité informelles ;
- Les céréales et les tubercules constituent l'essentiel de l'alimentation de 90% des Tchadiens¹⁹⁴. Mais elles font aussi partie du commerce interne, les flux allant de la zone soudanienne excédentaire vers la zone sahélienne qui tend à être déficitaire. Ces mêmes produits sont échangés d'une manière informelle avec les pays limitrophes, surtout la République centrafricaine, le Cameroun et le Nigéria par un « petit commerce frontalier » qui change de direction et de volume chaque année en fonction de quelles zones sont excédentaires et lesquelles déficitaires (voir par exemple Reoungal 2009, p. 5). Une politique d'appui conséquente aux petits agriculteurs – parmi les plus pauvres du Tchad – par rapport aux différents maillons de la chaîne de production et d'écoulement aurait des effets positifs sur les revenus des familles rurales et créerait par une production et exportation plus soutenue un outil important de lutte contre des crises alimentaires (voir 14.113 à 14.115).

14.14 La conclusion très préliminaire sur les exportations agricoles est qu'il y a un potentiel important d'augmentation dans les filières établies par une meilleure organisation de la production et de l'écoulement. Dans le cas des céréales et tubercules – considérées jusqu'à maintenant purement sous l'aspect de l'alimentation interne et produites moyennant des méthodes de culture traditionnelles et souvent précaires – il est temps de réfléchir comment mieux les mettre au centre de la politique agricole du Tchad en utilisant de futurs surplus de production dans le commerce régional comme outil d'une nouvelle politique de sécurité alimentaire. Une analyse de chaîne de valeur des différents produits agricoles sera menée plus loin dans ce chapitre. Elle privilégiera les arachides, le sésame, l'oignon et l'ail, la gomme arabique et le coton mais couvrira également d'une manière sommaire les autres produits agricoles exportés.

¹⁹⁴ L'importance relative de différentes céréales dans la consommation est: riz (20%), mil/sorgho (55%), maïs (15%) et blé (10%) (CILSS/FAO).

Tableau 14.1- Produits agricoles : production et exportation

| Produits : 1 céréales 2 tubercules 3 oléagineux 4 légumineux 5 fruits 6 ligneux | Production annuelle, t | Export annuel, t | Marchés exportation | Structure commercialisation |
|---|------------------------|---------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | 2011/12 *2012/13 | 2011/12 *2012/13 | | |
| Arachide (3) | 570.000 | 342.000 | pays voisins | forte |
| Coton fibre | 35.100 | 35.100 | international | forte |
| Gomme arabique (6) | 25.000 | 25.000 | international, Nigéria | forte |
| Sésame (3) | *150.000 | * 90.000 | surtout Nigéria, internat. | moyenne |
| Karité (5) | 500.000 | 400.000 | surtout Nigéria | moyenne |
| Mais (1) | 300.000 | 120.000 | frontalier, fluctuant | faible |
| Riz paddy (1) | 170.000 | 68.000 | surtout Nigéria | faible |
| Oignons et ail (4) | 35.000 | 24.500 | pays voisins, RDC | faible |
| Manioc (2) | 323.000 | 16.150 | frontalier, fluctuant | faible |
| Patate douce (2) | 216.500 | 10.825 | frontalier, fluctuant | faible |
| Haricot-niébé (4) | 80.000 | 8.000 | pays voisins | moyenne |
| Taro (2) | 31.500 | 1.600 | frontalier, fluctuant | faible |
| Datte (5) | 15.000 | 750 | frontalier, fluctuant | faible |
| Igname (2) | n.d. | n.d. | frontalier, fluctuant | faible |

Source : MAI 2012 et estimations de différentes sources et des auteurs du rapport. Manquent des cultures de moindre importance actuelle et/ou destinées exclusivement au marché local ou des exportations occasionnelles : tabac, sucre, soja, blé, fonio, berbéré, sorgho, petit mil, mangues, goyaves, agrumes.

Importations

14.15 Le Tchad est déficitaire en production de denrées alimentaires depuis longtemps. Ce déficit annuel varie entre 30% et 40%. Il est comblé par des importations commerciales et l'aide alimentaire consistant surtout en blé, riz, maïs, huile végétale, lait en poudre et sucre. Les principales composantes de ces importations sont :

- Le programme d'aide alimentaire au profit des réfugiés et personnes déplacées (environ 500.000) ;
- Les programmes de nutrition pour les personnes affectées par la sécheresse, des inondations et l'invasion de criquets ;
- Les cantines scolaires ;
- Des importations commerciales représentant environ 30% des importations.

14.16 Etant donné l'ampleur du déficit et le fait qu'une majorité du déficit correspond à des besoins de groupes de la population très vulnérables et dans l'impossibilité (parfois temporaire) de subvenir à leurs besoins, le Gouvernement a créé un dispositif pour améliorer la sécurité alimentaire. L'Office national de sécurité alimentaire, sous la tutelle du MAI, procède à des distributions générales et des ventes subventionnées dans le pays. Aussi, il a constitué et gère un stock de réserve de produits vivriers lui permettant d'intervenir en cas de nécessité ou d'urgence. Il dispose actuellement d'un stock d'environ 35.000 tonnes de produits vivriers.

14.17 Le Gouvernement finance avec ses propres ressources un ambitieux Programme national de

sécurité alimentaire (PNSA)¹⁹⁵. Le PNSA a pour mission d'accroître la production végétale, animale et halieutique à travers l'introduction de nouvelles technologies de production, transformation et conservation; de renforcer le dispositif de suivi, d'alerte et de réaction rapide en cas de menace de la sécurité alimentaire; d'accroître la quantité, la qualité et la disponibilité des denrées alimentaires; et, de contribuer à l'amélioration des revenus des populations rurales. Le PNSA a réalisé plusieurs microprojets et est en train de mettre en œuvre un programme d'aménagement de 20.000 ha de riziculture (Tandjilé et le Mayo-Kebbi Est).

14.18 D'autres projets poursuivent le même objectif, comme par exemple, le Projet de développement de la filière sorgho dans le Salamat et les investissements de la Société de Développement du lac Tchad dans la production du maïs et blé irrigués. Les différents programmes et projets du Gouvernement ont certes contribué à résorber partiellement le déficit, donc diminuer les besoins d'importation mais n'ont pas encore résolu durablement le déficit alimentaire. Il faudra donc continuer à augmenter la production vivrière traditionnelle comme celle de l'élevage et de la pêche surtout en augmentant la productivité de petites exploitations, mais aussi par des investissements dans l'irrigation et dans des formes modernes de production.

Les institutions agricoles et leur politique

Le Ministère de l'agriculture et les agences sous sa tutelle ¹⁹⁶

14.19 Le Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation (MAI) est responsable de la politique du Gouvernement dans le secteur agricole; l'objectif principal est d'augmenter durablement la production pour faire du Tchad un pays émergent où il n'y aura plus de risque de famine. Mais le MAI se concentre presque exclusivement sur l'appui à la production agricole et non sur la transformation de produits agricoles, leur commercialisation et leur exportation. Elle n'a pas d'unité spécialisée qui s'occupe de la politique commerciale agricole. Pourtant le Tchad est un pays qui a des intérêts essentiels à défendre par rapport à des pays voisins et dans des enceintes internationales : il doit obtenir des conditions d'accès meilleurs pour ses exportations et doit savoir bien gérer ses importations, surtout en temps de flambée de prix internationaux et de crises alimentaires.

14.20 Budget et financement de projets. Jusqu'il y a dix ans, le composant fonctionnement absorbait l'essentiel du budget des ministères. A partir de 2003, avec le début de l'exportation du pétrole, le Tchad a assumé une part croissante des dépenses d'investissement dans le secteur rural bien que les ressources extérieures soient restées nettement supérieures. La plupart des projets sont financés par les ressources extérieures sauf pour une petite contrepartie locale. Le programme le plus important financé exclusivement par les ressources intérieures ces cinq dernières années est le PNSA (voir 14.17).

14.21 Le budget du MIA a passé de 44,1 milliards FCFA (67,2 millions d'euros) en 2005 à 60,5 milliards FCFA (92,4 millions d'euros) en 2011 mais d'une manière erratique avec un creux en 2009

¹⁹⁵ Le PNSA a été créé dans le cadre d'initiatives régionales, notamment le Programme régional de sécurité alimentaire d'Afrique centrale, et un programme semblable du NEPAD.

¹⁹⁶ Trois autres Départements ministériels interviennent également dans le domaine du développement rural et spécifiquement dans les secteurs élevage, pêche, environnement et hydraulique. Il s'agit du: MDPPA, MERH et MHUR.

de 24,8 milliards FCFA et un pic de 105,2 milliards FCFA en 2010. Cette évolution est typique pour une gestion budgétaire où les dépenses effectives ne suivent pas toujours le budget. En effet, il arrive que la mise en place du budget soit retardée de plusieurs mois si ce n'est toute l'année. Quelquefois, le budget est exécuté à moins de 50%. Cette situation entraîne des dysfonctionnements dans les services centraux et régionaux, le personnel et agents des ministères techniques ne parvenant plus à travailler d'une manière continue avec les producteurs ruraux. Il s'ensuit que les paysans sont souvent livrés à eux-mêmes et ne suivent plus d'itinéraire technique.

14.22 Ces dysfonctionnements affectent également les projets financés par les bailleurs de fonds où une contrepartie nationale est requise. Ces projets restent parfois bloqués et sont souvent retardés par la mise en œuvre tardive du budget de l'État. Pourtant, le niveau d'engagement des bailleurs de fonds en agriculture a été important dans la décennie passée.

14.23 Personnel. Le MIA dispose d'un effectif de 2500 cadres (toutes catégories confondues) dont environ 500 ingénieurs et cadres de maîtrise pour une population de 5 à 6 millions d'agriculteurs. Plus d'un tiers du personnel se trouvent dans les services centraux à N'Djamena. Les 12 délégations régionales se partagent les 70% restants. La structure de l'encadrement se divise en deux :

- Le personnel technique qui relève de l'ONDR comprend les agents de maîtrise et les encadreurs de base. Depuis le début des années 2000 leur nombre a été divisé par deux, voire trois pour certaines localités¹⁹⁷.
- Les Délégués régionaux : certaines délégations se résument au seul Délégué et sa Secrétaire.

14.24 La moyenne d'âge de l'échelon supérieur du MAI est environ de 50 ans. Il faudrait une stratégie de relève ; elle n'existe pas actuellement. La gestion du personnel ne suit pas de règles acceptées dans des administrations modernes et intégrées au moins partiellement dans les normes tchadiennes de la fonction publique (Présidence 2001). Ces règles impliqueraient des plans de carrière avec une mobilité hiérarchique et de rémunération en fonction des résultats acquis dans le travail et en fonction de nouvelles formations ou cours de perfectionnement¹⁹⁸.

Formation agricole

14.25 Pour qu'il y ait relève, il faudrait de jeunes cadres et agents bien formés. La politique de formation rurale est assurée au niveau du MAI par la Direction de l'enseignement agricole, formation et promotion rurale (DEAFPR). Elle a sous sa tutelle les Centres de formation professionnelle rurale (CFPR) et l'École des techniques d'agriculture de Ba-illi (ETA) :

- Il y a 33 CFPR formant uniquement des producteurs mais à la demande ;
- L'ETA qui forme les agents techniques et les techniciens supérieurs a une capacité de formation d'environ 120 agents par an ;
- La Faculté des Sciences Agronomiques et de l'Environnement, basée à Sarh (Moyen-Chari), est l'unique établissement public de niveau supérieur dans le domaine de l'enseignement agricole.

¹⁹⁷ La réduction du personnel était à l'époque une condition des programmes d'ajustement structurel de la Banque mondiale.

¹⁹⁸ Une réforme de la fonction publique, adoptée en décembre 2001 (Présidence 2001), comportait trois mesures principales : une classification des fonctionnaires par catégorie professionnelle correspondant à des statuts et des échelles de salaires particuliers, un recrutement par concours, et un avancement fonctionnel basé sur le mérite. Tous les deux ans l'employé reçoit une « appréciation » écrite et une note qualifiant sa performance. Cette qualification sur plusieurs années est déterminante pour l'avancement dans la hiérarchie.

Cette faculté est sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur ;

- L'École Nationale des Travaux Publics sous tutelle du Ministère des Infrastructures forme annuellement quelques dizaines d'Ingénieurs des travaux du génie rural qui sont mis à la disposition du MAI.

14.26 Les CFPR et l'ETA étaient appuyés entre 2002 et 2011 par un projet du Fonds Africain de Développement (FAD). Depuis la fin du financement FAD, ils connaissent de grandes difficultés de fonctionnement. Plusieurs instituts universitaires publics et privés ont été créés durant les cinq dernières années mais n'ont pas encore donné d'impacts tangibles. Ils méritent une analyse approfondie pour évaluer réellement leur apport dans la formation agricole. Traditionnellement, les cadres supérieurs agricoles sont formés à l'étranger. Le rôle de la formation dans le contexte d'une nouvelle approche participative à la vulgarisation est discuté dans les paragraphes 14.141 et 14.142.

Vulgarisation agricole

14.27 L'Office National de Développement Rural (ONDR) est sous la tutelle du MAI. Il a les fonctions suivantes :

- Apporter aux producteurs des conseils techniques afin de moderniser leurs moyens de production,
- Etre la centrale qui approvisionne les producteurs en intrants et équipement,
- Assurer la liaison entre les producteurs et agences de crédit agricole,
- Promouvoir et former des groupements agricoles, et
- Apporter son concours au Ministère dans le cadre des plans nationaux de développement rural.

14.28 L'ONDR intervient dans tout le pays sauf dans la préfecture du lac Tchad où la Société de développement du lac Tchad (SODELAC) est compétente. Quelques ONG mènent également des actions de vulgarisation visant des activités et des zones spécifiques. Le plus gros problème de l'ONDR est le faible taux de couverture des villages. Le nombre d'encadreurs (environ 1.500) est très insuffisant pour assurer convenablement la vulgarisation (la norme serait de disposer de 1 vulgarisateur pour 2 à 3 villages). A l'heure actuelle, le taux de couverture est de un vulgarisateur pour huit villages.

14.29 En matière d'information et de formation, la Radio rurale prend une place de plus en plus importante par des émissions données en langues locales. C'est une radio de proximité qui diffuse des informations qui ont trait à la vie quotidienne du producteur (annonce de décès et de naissances, conseils techniques, informations sur le marché hebdomadaire). Au Tchad la radio rurale fonctionne depuis une vingtaine d'années, sous l'égide de la Radio nationale tchadienne. Mais il y a également des initiatives venant notamment d'ONG et d'églises. Il s'agit de stations émettrices qui fonctionnent avec un accumulateur de batteries et/ou un panneau solaire comme source d'énergie et qui sont animées par des présentateurs locaux issus du milieu rural. L'objectif principal est de sensibiliser, éduquer et mobiliser les populations rurales sur des thèmes du développement.

14.30 Il y a un consensus au Tchad que l'approche à la vulgarisation doit changer. Elle doit être axée sur le développement des groupements de producteurs. Il faut déléguer progressivement à ces groupements et à l'expertise privée (ONG, experts et chercheurs, associations professionnelles du secteur privé) des activités dont l'ONDR avait le monopole. Cette nouvelle démarche sera discutée dans les paragraphes 14.132 à 14.133.

La recherche appliquée

14.31 L'Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement (ITRAD) a succédé au CIRAD qui était lui-même l'héritier de l'IRCT. L'ITRAD relève de la responsabilité du MAI. Plus de 90% de ses activités sont orientées vers la recherche pour le développement et la recherche appliquée tenant compte de la politique du Gouvernement. Ses activités concernent les principales cultures vivrières et de rente et se focalisent sur les activités suivantes :

- Génétique des plantes : faire les essais en station, procéder à la sélection des espèces, produire les semences de base et pré-base, et distribuer les semences sélectionnées aux producteurs qui en feront la multiplication.
- Entomologie : pédologie et science du sol, modèles socio-économiques et techniques culturales.

14.32 L'ITRAD dispose d'un réseau de centres et stations de recherche spécialisées. Par exemple le centre de Mala dans la Tandjilé est spécialisé dans la recherche variétale du riz et le centre de Moussafoyo s'occupe des arachides. La station-mère se trouve à Bébédja dans le Logone Oriental, où sont stationnés tous les chercheurs. Chaque centre et station de recherche dispose de vastes terres cultivables, d'équipement et du personnel. Les centres et les stations sont reliés aux producteurs par un réseau d'agriculteurs démonstrateurs. L'ONDR vulgarise les résultats de la recherche.

14.33 Son plan actuel de recherche agronomique (2010-2014) est articulé autour des quatre programmes suivants : économie et sociologie rurales ; productions animales et intensification ; intensification, diversification et valorisation des productions végétales ; et gestion durable des ressources naturelles. Le rôle de l'ITRAD dans une nouvelle politique de vulgarisation qui met l'accent sur l'innovation et le transfert technologique est discuté dans les paragraphes 1.138 et 1.139.

Organisations rurales

14.34 La faiblesse institutionnelle du MAI et d'autres agences publiques travaillant dans le secteur agricole explique les résultats souvent lents et médiocres des projets et autres interventions. En effet, l'État n'est plus à même d'intervenir massivement dans le monde rural comme ce fut le cas peu après l'indépendance. Mais quelle est la relève ? Les associations socioprofessionnelles sont peu nombreuses et mal organisées, et la plupart des producteurs sont analphabètes, d'âge avancé et très faiblement structurés.

14.35 On se dirige de plus en plus vers une approche participative qui se repose surtout sur des organisations faïtières des producteurs et sur la décentralisation politique, c'est-à-dire un rôle plus actif et demandeur des villages. On constate que dans le monde rural du Tchad, il y a environ 3.500 à 5.000 groupements de producteurs et plus de 25.000 associations et unions villageoises. Malgré ce grand nombre de groupements et associations, on note que les filières agricoles qui intéressent les petits producteurs le plus reçoivent peu d'appuis pour leur développement. Ces appuis techniques pourraient être livrés souvent par d'autres intervenants que le service de vulgarisation public et devraient correspondre à des demandes et un effort d'auto-assistance et d'entraide complémentaires des groupements concernés. Qui sont ces autres intervenants potentiels ? Des ONG, des institutions techniques comme des laboratoires sanitaires et phytosanitaires, des banques de microcrédits ou crédit agricole qui font de l'assistance technique, le service hydrologique pour des questions d'irrigation, des experts et consultants tchadiens et étrangers, des associations

professionnelles, et des instituts de recherche tchadiens et étrangers. Cette « approche participative » sera discutée dans les paragraphes 14.132 à 14.141.

Action proposée : réforme du MAI

14.36 Le MAI n'a pas les moyens lui permettant de bien exécuter son mandat. Il appuie uniquement la production agricole et ne s'occupe pas de la transformation, commercialisation et exportation. On s'attendrait à trouver une unité spécialisée dans la politique commerciale agricole qui fait des apports aux négociations commerciales du Tchad. Le budget couvre presque exclusivement les dépenses récurrentes, les nombreux projets sont financés presque exclusivement par des agences de coopération. Il commence à y avoir également des investissements privés, tchadiens et étrangers. Mais on trouve très peu d'experts au MIA qui savent évaluer les risques de projets et également ceux d'investissements privés et savent faire le suivi ou gérer des projets. Le personnel est mal formé dans certains cas et, surtout, n'a pas d'accès à la formation continue lui permettant de se familiariser avec les résultats de la recherche agricole et les pratiques dans d'autres pays. Enfin, le service de vulgarisation manque d'agents sur le terrain.

14.37 En outre, il faut se rendre à l'évidence que le MIA n'a plus le bon mandat. Le monde rural du Tchad est en train de se décentraliser et de se professionnaliser. Il commence à avoir des investisseurs privés qui établissent leur propre partenariat avec des groupements. Ces groupements deviennent plus autonomes et peuvent assumer certains services pour leurs membres. Ils ont besoin de certains transferts de technologies que les agents de vulgarisation ne connaissent pas mais qui correspondent au domaine de spécialisation d'un ONG. Donc, il faudra des agents de vulgarisation qui deviennent des rassembleurs et médiateurs des différents apports en expertise et se spécialisent sur des groupes cibles qui n'ont pas d'accès au conseil spécialisé.

14.38 La réforme du secteur cotonnier s'inscrit dans ce cadre. D'autres réformes sont en cours qui vont dans ce sens : La loi foncière et le rôle plus dynamique des institutions de micro-finances, la libéralisation des prix des produits agricoles. Il y a des éléments de réformes appuyés par des projets de coopération ces dernières années, comme par exemple des appuis aux organisations professionnelles du secteur privé et des appuis aux services du secteur rural du projet PASAOP et plusieurs projets de coopération concernant des filières spécifiques.

14.39 C'est pour ces raisons que l'équipe EDIC II propose un projet de réforme et de renforcement institutionnel du MAI, qui devra lui permettre de mieux assumer son mandat et de développer les capacités nécessaires pour un mandat adapté aux grands changements qui ont lieu dans le monde rural tchadien.

Orientations et politiques

14.40 Le raisonnement dans le PND (PND 2013, p. 20 et 54) est le suivant : Dans les années 2000, le pétrole a supplanté radicalement le secteur agropastoral dans les exportations du Tchad, représentant aujourd'hui 88% des exportations alors que le secteur agropastoral est à 12% (bétail, coton-fibre et d'autres produits). Une telle économie ne crée pas suffisamment d'emplois. C'est pourquoi le Gouvernement veut réorienter les investissements et la production vers l'agriculture, l'élevage et l'industrie de transformation pour favoriser la création de richesse et d'emplois.

14.41 Résumant une décade de délibérations et de planification, le développement du secteur

rural et la sécurité alimentaire sont considérés comme « la pierre angulaire » du PND (PND 2013, p. 54)¹⁹⁹. Quels sont exactement ces deux objectifs majeurs et complémentaires ?

- La sécurité alimentaire : il s'agit de prévenir des crises alimentaires récurrentes au Tchad – la dernière en 2011/12 – et d'éliminer durablement la malnutrition endémique qui affecte surtout des enfants et d'autres groupes vulnérables en milieu rural. Le moyen le plus important est d'augmenter durablement la production et la productivité des cultures céréalières et de tubercules, c'est-à-dire l'alimentation de base du gros de la population. Mais il faut également améliorer l'accès de tous et surtout des groupes vulnérables à ces aliments.
- Le développement du secteur rural : Cela implique dans le sous-secteur agricole de produire mieux, de diversifier la production, de la transformer et d'exporter plus et incorporant plus de valeur ajoutée tchadienne. Il s'agit de lever une série d'obstacles qui ont empêché jusqu'à maintenant ce développement dynamique concernant surtout la production familiale.

14.42 Les goulots d'étranglement empêchant ce développement sont nombreux mais bien connus. Le PND (PND 2013, p. 22) et des documents de politique cités dans la note 6 mentionnent les plus importants :

- Le manque d'accès à des intrants de qualité ;
- Une maîtrise et gestion imparfaites de l'eau qui diminue mais présente quand même des opportunités réelles dans le bassin du Lac Tchad (voir chapitre 16) ;
- Une productivité du travail agricole qui est restée souvent très élémentaire à cause d'un manque de connaissance et d'outils adéquats ;
- Des infrastructures de stockage et transport et des services de transport qui sont déficients ou trop chers et rendent l'écoulement de la production complexe et onéreux ;
- Un encadrement et des services d'appui faibles et par conséquent le besoin de promouvoir des groupements de producteurs qui sont en mesure de remplacer les services publics dans certaines fonctions ;
- Des difficultés d'accès à la possession durable de terres surtout pour les jeunes et les femmes.

14.43 Nous allons examiner ces obstacles et d'autres (par exemple le crédit rural et les entraves par les règlements publics, des taxes et des tarifs à l'exportation) dans l'examen, dans la prochaine section, des filières de production et dans la section sur les contraintes et solutions au développement agricole (14.121 et suivantes).

Les filières porteuses

14.44 Dès aujourd'hui, environ 20 filières agricoles du Tchad participent ou pourraient participer aux exportations (voir 14.13 et tableau 14.1):

- Deux champions, le coton-fibre et la gomme arabique, sont exclusivement exportés²⁰⁰ ;

¹⁹⁹ Plan d'intervention pour le développement rural (**PIDR**) a été élaboré et adopté en 2002 et comporte le Programme de développement local (**PRODEL**), le Programme de renforcement des capacités sectorielles (**PASAOP**, ex PROSE) et l'appui à la micro-finance. Le Schéma directeur de l'eau et de l'assainissement (**SDEA**), adopté en 2003 ; le Schéma Directeur de l'Agriculture (**SDA**) élaboré en 2005 ; et le Forum national sur le développement du monde rural de janvier 2012. Evidemment, ces mêmes thèmes sont aussi repris dans les deux Stratégies nationales de réduction de pauvreté 2003 et 2008 et son défendus dans les forums internationaux par les représentants du Tchad.

²⁰⁰ Cependant, la gomme arabique est le seul produit exclusivement de rente. Les sous-produits du coton, l'huile de coton et les tourteaux à consommation animale, ont une fonction vivrière. Une revue des sous-produits possibles, tant du coton

- Huit produits sont consommés au Tchad mais aussi vendus sur les marchés de pays voisins régulièrement ; leur marché d'exportation n'est pourtant pas bien ou même que très faiblement organisé : arachide, sésame, karité, maïs, riz, oignon et ail, haricot-niébé ;
- Le sucre pourrait aussi être exporté, si les quantités produites augmenteraient considérablement et les prix de production seraient compétitifs avec la production de pays voisins (actuellement la production couvre 1/6^{ème} du marché tchadien) ;
- Finalement un groupe de tubercules (manioc, patate douce, igname, taro) et de céréales (sorgho, petit mil, pénicillaire, bérébéré, fonio) qui font partie de l'alimentation de base et des fruits (dattes, mangues, pastèques) sont exportés parfois dans des quantités inconnues ou pourraient être exportés (cas de la mangue).

14.45 Dans le reste de cette section, nous explorons la chaîne de valeur de cinq de ces filières (sésame, arachides, ail et oignons, gomme arabique et coton) et résumons la situation d'autres produits exportés ou exportables. L'objectif est de connaître les obstacles internes à une production et productivité améliorée et à une exportation mieux organisée et plus conséquente. Cette analyse devrait fournir de bonnes indications sur la manière concrète de mettre en œuvre une future stratégie de diversification des exportations. Manquent évidemment les facteurs extérieurs à une telle stratégie à savoir l'analyse des marchés d'exportation existants ou potentiels et la compétitivité sur ces marchés de produits tchadiens.

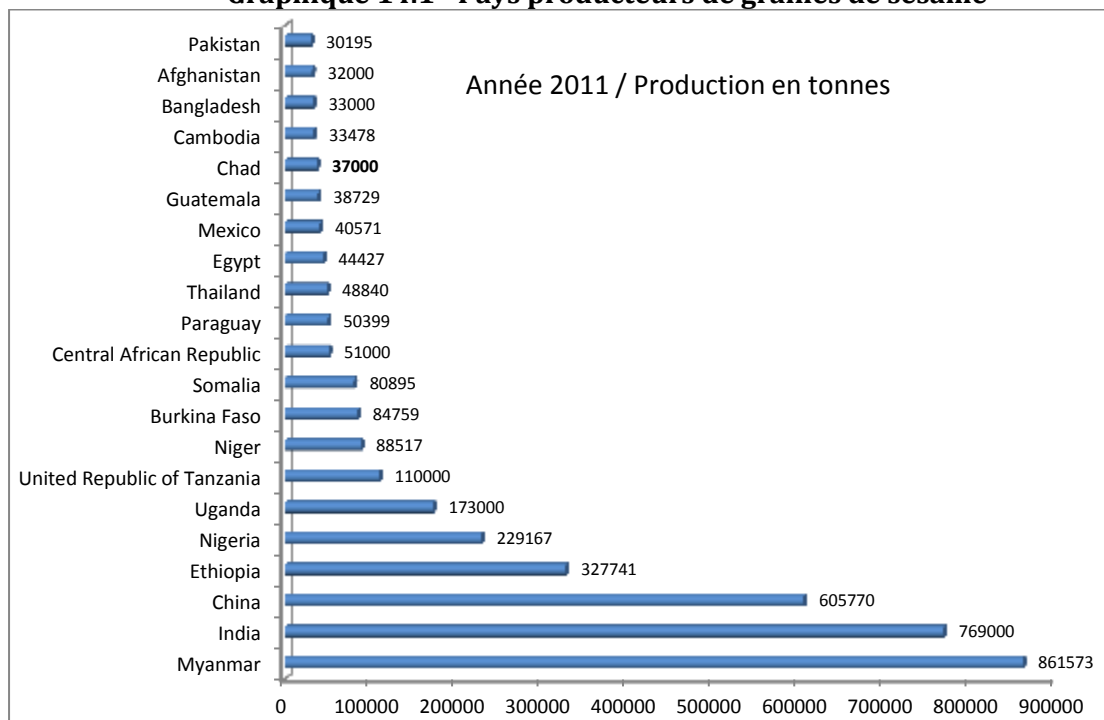
Le sésame

14.46 Le sésame est une plante de la famille des « pédaliacées », et un produit agricole largement cultivé pour ses graines. Le sésame suscite de l'espoir dans la zone sahélo-soudanienne parce qu'on constate que la demande régionale comme aussi internationale (surtout asiatique et européenne) a augmenté considérablement, entre autres à cause de nouvelles utilisations (voir encadré 14.1) et de sa haute valeur nutritive²⁰¹. Les paysans s'y adonnent à cœur joie dans les champs, malgré les aléas climatiques qui faussent souvent leurs prévisions de rendement. En tous les cas, l'espoir est permis et ce ne sont pas les producteurs des régions concernées qui diront le contraire.

comme de la gomme arabique se trouve aux paragraphes 14.98 et 14.88 respectivement.

²⁰¹ La graine de sésame non décortiquée (ou sésame complet) est particulièrement riche en calcium, avec une teneur pouvant approcher 1 gramme pour 100 grammes de graines. Une fois décortiqué, le sésame apporte seulement 60 mg de calcium pour 100 g de graines. Elle a également des propriétés antispasmodiques et anti-infectieuses.

Graphique 14.1 - Pays producteurs de graines de sésame



Source: Auteurs basé sur extractions FAO STAT.

14.47 Ces cinq dernières années, la production du sésame a connu un “boom” significatif, et les exportations ont augmenté en conséquence. La filière peut contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations. Les statistiques ne montrent pas la vraie part de l’exportation du sésame. En 2010, le Tchad a exporté 61.300 tonnes pour une valeur de plus de 2,7 milliards FCFA (41,2 millions d’euros). En 2012, avec une demande dépassant l’offre, la prévision de production est estimée à 150.000 tonnes et l’exportation à 90.000 tonnes par la DPSA (MAI 2011). Cependant, selon les statistiques de la FAO représentées dans le graphique 14.1, le Tchad serait toujours un petit producteur, en 17^{ème} position des pays producteurs, dans un marché dominé par le Myanmar, la Chine, et l’Inde. Si nous prenons les dernières estimations non-officielles, le Tchad est déjà le 7^{ième} producteur du monde, dépassé en Afrique seulement par le Nigéria et l’Ouganda.

14.48 Production et organisation des producteurs. Longtemps marginalisée, la filière sésame se place de nos jours comme la troisième culture de rente après le coton et l’arachide. Le sésame est cultivé sur l’ensemble du territoire national allant des zones sèches à celles humides en dehors des sols inondables. Les cultivateurs ont fortement apprécié l’initiative du MAI de fournir des semences améliorées; elles ont permis d’augmenter les rendements.

14.49 Le semis commence en même temps que celui de l’arachide. La variété de semence utilisée est locale, gardée de la récolte antérieure ou achetée au marché du village. Dans de cas rares, l’engrais NPK peut être appliqué au niveau du sol sans fumure organique²⁰². D’une manière générale, la culture du sésame à un cycle court de 90 jours. On recommande le semis en mi-juillet mais il peut être tardif (mi- août à début septembre) s’il y a des caprices pluviométriques. Le sésame est considéré jusqu’à une époque récente comme une culture négligée pour laquelle peu d’attention a été accordée par le Gouvernement. C’est cela qui explique qu’il n’a pas bénéficié de la distribution

²⁰² L’engrais NPK comprend de l’Azote, du phosphore et du potassium.

de semences améliorées. La vulgarisation ne conseille aucune variété de sésame aux producteurs. Les "ennemis" de cette culture sont multiples : les champignons, les bactéries et les insectes. Ils s'attaquent soit à la plante sur pied soit aux graines après la récolte.

14.50 Le rendement est de 150 à 200 kg/ha. Au Soudan, pays africain qui a des conditions agro-climatiques similaires au Tchad, le rendement se situe entre 350 et 400 kg/ha. Pour avoir de bons rendements, il est recommandé aux producteurs d'utiliser la fumure organique. Le sésame local est semé à la volée, il n'est pas issu de la recherche agronomique.

14.51 Il est recommandé à l'Etat de continuer à subventionner l'achat par des paysans de semences améliorées pour accroître la production afin de satisfaire la demande extérieure. Cela encouragerait concrètement les producteurs à aller vers une spéculation qui leur permet d'accroître leur capacité de production et d'acquérir des équipements agricoles plus modernes. Par ailleurs, en plus des appuis divers du gouvernement dans la formation des paysans, à savoir les champs-écoles, le suivi technique sur le terrain, de la culture à la récolte en passant par le séchage et la conservation, les exploitants doivent bénéficier du soutien d'autres partenaires. Il y a un intérêt pour la culture du sésame et l'appui des partenaires financiers.

14.52 Les marchés du sésame. Le marché est en forte croissance à la fois en Asie, où il s'agit d'une consommation traditionnelle (graines et huile de sésame) et en Europe également, où le sésame est de plus en plus utilisé en pâtisserie et en boulangerie, notamment sur une quantité de pains « biologiques » ou sur les pains pour hamburgers²⁰³. Des exemples d'utilisation sont répertoriés dans l'encadré 14.1.

Encadré 14.1 - Exemples d'utilisation de la graine de sésame

En Asie: les graines torréfiées (saveur proche de la noisette) sont utilisées dans de nombreux plats. Au Vietnam, on utilise les graines dans des sortes de nougats mous avec sucre et cacahuètes. L'huile de sésame est utilisée dans les salades et dans les plats froids, ainsi que dans les soupes, fondues, et certains plats chauds. En Chine, la pâte de sésame est utilisée dans les fondues du Sichuan ou dans les « reganmian » - nouilles chaudes et sèches - de Hubei.

Au Proche Orient, on trouve la pâte de sésame dans la composition de la « téhina », crème salée se sésame à l'huile d'olive, et dans le « halva », pâtisserie compacte faite de sésame et de sucre. La pâte de sésame est produite par écrasement à la meule.

En Europe et dans beaucoup de pays, la tendance est à l'utilisation très fréquente des graines de sésame dans les salades. Les graines de sésame se trouvent également sur une quantité toujours croissante de pains et autres articles de boulangerie (croissants). Sans oublier leur présence obligatoire sur les hamburgers !

Source: Divers sites web spécialisés dans le sésame.

14.53 La commercialisation et l'exportation. La filière sésame tchadienne entre dans la production de plusieurs produits alimentaires dans d'autres pays. Les principaux clients sont des pays asiatiques et européens et le Nigéria dans la sous-région²⁰⁴. Le graphique 14.1 montre qu'à côté du Tchad, il y a quatre pays producteurs de la sous-région : Nigéria, Niger, Burkina Faso et République centrafricaine²⁰⁵. La production exportée reste en-deçà de la demande. Qu'il soit local ou amélioré, le sésame est recherché à l'extérieur. Et les pays européens sont très exigeants sur la qualité. C'est d'ailleurs pour cette raison que le MAI s'est engagé à accompagner les acteurs sur toutes les

²⁰³ En Inde, les graines de sésame sont considérées comme un symbole d'immortalité.

²⁰⁴ Ces destinations ne peuvent souvent pas être trouvées dans les statistiques internationales parce que l'exportation du Tchad est informelle et/ou le pays de destination réexporte le sésame tchadien. Dans le TradeMap de l'ITC, on trouve la Turquie comme destination importante en 2012 ainsi qu'Israël avec une quantité modeste. En 2010 l'Egypte apparaît comme client.

²⁰⁵ Les autres pays africains producteurs de sésame sont : l'Ethiopie, l'Uganda, la Tanzanie, la Somalie et l'Egypte.

techniques itinéraires de cette filière.

14.54 Les producteurs gagneraient en ayant une bonne organisation qui permettrait de bénéficier au maximum du fruit de leurs efforts. La filière connaît des usuriers qui imposent leurs prix par des intermédiaires ; ce qui défavorise du même coup les producteurs. En revanche, certains producteurs semenciers sont organisés en groupement régional et national. Leurs semences dites améliorées seront vendues à l'État à des prix acceptables. Certains acheteurs signent des contrats avec des producteurs et mettent à leur disposition des équipements agricoles tout en fixant les prix après les récoltes.

14.55 Cette politique est controversée car, normalement, ce ne sont pas les producteurs qui cherchent des marchés d'exportation eux-mêmes mais des intermédiaires exportateurs. Ces exportateurs ont des dispositifs dans les différentes régions. Selon un spécialiste du MAI, les producteurs hésiteraient à libérer tout leur stock et éviteraient de vendre leur récolte en anticipant des prix rémunérateurs dans le futur. Au regard de ces options, nombreux seraient les producteurs de sésame qui n'auraient pas encore épousé l'idée de contractualisation.

14.56 La transformation du sésame. La transformation du sésame au Tchad est à ses débuts. Elle est artisanale. C'est surtout des femmes qui s'en occupent extrayant de l'huile de sésame et faisant des pâtisseries, croquettes ou gâteaux. Les graines de sésame sont mélangées alors avec du sucre ou du sel. La filière sésame est ainsi devenue une des sources importante de revenus de beaucoup de ménages en milieu rural et urbain.

14.57 Résumé des contraintes à surmonter :

- Les contraintes sont d'abord agronomiques : variétés cultivées, fertilité du sol, maladie et insectes, agriculture pluviale, pertes post-récolte élevées ;
- Contraintes techniques : outils aratoires, étroitesse des parcelles, dates de semis, qualité de semences ;
- Contraintes commerciales : manque d'informations, manque de connaissances de marchés, enclavement et isolement des lieux de production, prélèvement des taxes et barrières, coûts de transport, manque et coûts d'énergie, mauvaise connaissance de norme de qualité et exigences des marchés régionaux ;
- Contraintes sociales : mauvaise organisation et structuration des producteurs, analphabétisme des producteurs.

14.58 L'avenir de la filière sésame. Longtemps marginalisée, la filière sésame se place de nos jours comme culture de rente du pays dans la même ligue que le coton et l'arachide tout en ayant une place certaine dans la sécurité alimentaire tchadienne. Les domaines d'application de la graine de sésame sont moins variés que ceux de la gomme arabique. Compte tenu d'un marché international porteur, il est possible d'accroître encore considérablement les revenus générés à l'étranger par le sésame si les contraintes internes résumées dans le paragraphe 14.57 peuvent être surmontées. Des pistes d'expansion et de diversification à poursuivre seraient les suivantes :

- Rechercher de nouveaux marchés géographiques pour vendre davantage de graines, profitant aussi du statut de PMA du Tchad dans le commerce international.
- Rechercher des labels ajoutant de la valeur (culture biologique, commerce équitable).
- Transformer la graine en huile, ou en pâte, et offrir ces produits dérivés à l'exportation après les avoir conditionnés de manière attractive.

- Se spécialiser dans les utilisations médicinales, en valorisant les propriétés antispasmodiques et anti-infectieuses.

La filière arachide

14.59 L'arachide – un oléagineux et légumineux – est cultivée depuis des années dans la zone sahélienne et soudanienne ; elle est considérée comme culture vivrière et rentière. Elle s'adapte au climat semi-aride et au sol sablonneux. Dans la zone sahélienne, sa culture s'étend à toute la partie septentrionale du pays sauf les régions du Borkou, Ennedi et Tibesti où l'aridité du climat et la texture sableuse du sol empêchent sa culture. Dans les autres parties du Nord, elle est en culture pluviale avec une superficie de 1 à 2 ha par exploitant.

14.60 Approvisionnement en intrants. Le circuit comprend des vendeurs de semences – sélectionnées et traditionnelles – et des fournisseurs d'engrais et de matériels agricoles (charrues, charrettes,). Dans la zone soudanienne, les fournisseurs d'engrais et matériels sont basés à Moundou, Doba, Koumra et Sarh. Ce sont les mêmes qui fournissent une partie des intrants aux cultivateurs de coton. Ces semi-détaillants utilisent leurs propres fonds car ils n'ont pas d'accès à des prêts bancaires, faute de garantie. Leurs stocks sont limités par l'infrastructure de stockage. C'est ce qui explique les fréquentes ruptures de stocks et les fluctuations des prix observées. En période de rupture, le prix du produit peut augmenter jusqu'à 50%.

14.61 Les semences sélectionnées sont produites et utilisées localement dans la plupart des cas. Par contre, les autres intrants (engrais, insecticides et matériels agricoles) sont importés. Lorsque l'importation se fait par le corridor camerounais, les importateurs subissent des tracasseries routières – taxes douanières illicites, et frais divers –, toutes choses qui grèvent le coût de transport entre Douala et Moundou. Au final, ces intrants reviennent deux fois plus chers. Au moment où le producteur paie les produits importés très chers, il perd de l'argent quand il doit vendre sa récolte à vil prix par exemple pour payer ses dettes ou faire face à des événements familiaux.

14.62 Production. Comparée au coton, la production de l'arachide est mal organisée. Dans la zone sahélienne comme dans la zone soudanaise, ce sont les femmes qui majoritairement cultivent cette plante, et la plupart évoluent dans l'informel. Très souvent, elles travaillent, achètent et vendent individuellement au lieu d'agir en groupe socioprofessionnel, ce qui leur permettrait de bénéficier de la vulgarisation et des économies d'échelle.

14.63 Le semis – 25 à 30 kg à l'hectare – se fait début juin jusqu'à juillet, en fonction du démarrage de la saison des pluies. Les écartements entre les plantes et lignes de semis sont variables en fonction de la richesse du sol et l'utilisation des outils aratoires, semoirs et sarcluses. On estime que 25% des exploitations utilisent la culture attelée. Le cycle est de 90 jours, Il faut désherber et sarcler 2 à 3 fois. La formation des gousses dépend de la fertilité du sol, du moment et de la densité du semis, de la variété utilisée, de la quantité et de la répartition de la pluie et de l'ensoleillement.

14.64 Le rendement obtenu dans la zone sahélienne tourne autour de 700 kg/ha. En tout état de cause, ces rendements moyens sont inférieurs à ceux par exemple du Sénégal et du Mali, où on arrive à 1200-1500 kg. Dans ces pays, les paysans utilisent des semences sélectionnées et de la fumure organique et minérale, et bénéficient en plus d'un encadrement rapproché des services de vulgarisation. Il y a deux variétés améliorées qui sont utilisées fréquemment au Tchad - 55-437 et 73-33. Deux autres variétés sont en début de vulgarisation, le précoce Fleur 11 et ICGS11.

14.65 En zone soudanienne, la culture de l'arachide est en forte progression. Les rendements sont de l'ordre de 1.000 à 1.200 kg à l'hectare, ces rendements sont nettement supérieurs à ceux de la zone sahélienne mais inférieurs à ceux de la sous-région. Elle tend à concurrencer le coton au moment où celui-ci connaît un déclin à cause de la chute des cours mondiaux et le retard des paiements après collecte du coton auprès des producteurs : le produit est vendu en mars/avril. Le producteur est payé 4 à 5 mois après livraison. L'arachide est une légumineuse. Ses nodules racinaires fixent l'azote. L'arachide a l'avantage d'être à la fois une culture vivrière et une culture de rente dont les débouchés intérieurs et extérieurs sont assurés. En plus, elle fertilise le sol – épuisé par la culture du coton dans la zone correspondante – et les fanes sont utilisées comme aliments de bétail. Les variétés utilisées dans la zone soudanienne sont de cycle long (120 jours) ce qui correspond à la durée de la pluie dans la zone. Elle est devenue ipso facto l'héritière de la culture du coton dans la zone.

14.66 Suivant l'état d'humidité du sol et le matériel utilisé, la récolte donne lieu à beaucoup de pertes. Le séchage de gousse, s'il n'est pas bien réalisé, occasionne des attaques de bruches. Le stockage se fait soit sur le toit des hangars et des maisons avec les fanes, soit les gousses sont stockées dans les silos et greniers. Si le produit n'est pas bien séché, cela entraîne des moisissures. L'arachide est consommée sur pied avant la récolte pour parer à la soudure. La récolte sert à la bouche ou la production d'huile. Le transport se fait soit par charrette, soit par transport sur la tête. D'autres contraintes sont un ensoleillement excessif des terres, la qualité argileuse de la terre et des maladies, par exemple la cercosporiose.

14.67 Collecte et commercialisation. La collecte se fait par les familles des petits cultivateurs. Ces derniers vendent l'arachide aux grossistes, semi-grossistes et détaillants. Une petite partie de la production, environ 10%, est vendue par les paysans eux-mêmes dans les marchés hebdomadaires. Le vendeur subit le prix c'est-à-dire il vend entre 20% et 30% au-dessous du prix payé par les grossistes. Les 90% restant de la production font l'objet d'un commerce plus ou moins organisé. Au moment de la récolte (septembre-octobre), l'offre étant supérieure à la demande, le prix pratiqué est bas. Les paysans sortent endettés de la saison de pluie et doivent faire face à des dépenses de scolarisation de leurs enfants.

14.68 Deux mois après, l'offre et la demande se stabilisent. En décembre, quand le paysan vend l'essentiel de son stock pour les fêtes de fin d'année (noël, 31 décembre), les prix ont augmenté considérablement par rapport à octobre (30 à 40%). Les commerçants achètent et font du stockage au maximum parce qu'ils savent qu'ils pourront vendre plus cher à partir du mois de janvier.

14.69 A partir de janvier, la demande est soit stable, soit augmente face à l'offre qui a diminué fortement étant donné que les paysans ont déjà presque tout vendu. Le prix est 300% supérieur ou davantage par rapport à celui pratiqué au moment de la récolte en octobre. Le fait de disposer de magasins de stockage permet au commerçant grossiste ou semi-grossiste d'acheter en décembre et de vendre à des prix plus élevés dans les mois qui suivent. Le paysan ne dispose pas d'installations adéquates de stockage. S'il gardait l'arachide plus longtemps, il risquerait de perdre jusqu'à 30% de la quantité stockée. Il transfère ainsi ce risque au commerçant.

14.70 Le commerçant assume donc les frais de stockage et les frais de transport, et les intègre dans son prix de vente. Même s'il décide de vendre rapidement, sa marge bénéficiaire sera élevée. Mais il y a une chaîne de quatre commerçants : Les commerçants collecteurs des marchés hebdomadaires agissent en amont d'un commerçant semi-grossiste, depuis un commerçant

grossiste, et finalement de l'exportateur. C'est une pyramide à la base de laquelle se trouvent les commerçants collecteurs et au sommet duquel se trouvent des exportateurs qui se comptent sur les doigts d'une main. Dans la relation vendeur-acheteur, c'est celui qui se trouve au sommet de la pyramide qui gage le plus et fait les meilleurs bénéficiaires. Pour le cas de l'arachide, il peut vendre à un prix qui est plusieurs fois plus élevé que celui du producteur au moment de la récolte.

14.71 L'essentiel de la production arachidière – celle des zones soudanienne et sahélienne – est exporté vers le Nigéria. La commercialisation se fait soit en vrac (coro ou tins) ou dans les sacs de 50 kg et 100 kg²⁰⁶. Pour le réseau national, les routes bitumées sont d'environ 3.500 km sur un réseau national de 45.000 km. Les 3.000 km de pistes rurales, dont la majorité se trouvent au Sud, ne représentent qu'à peine 5% des connexions entre les 22.000 villages tchadiens. L'absence de pistes est une contrainte sérieuse, en premier lieu pour l'approvisionnement en intrants et ensuite pour la collecte et la production ; elle grève le coût de transport pour la collecte primaire. L'exportation d'arachide représente environ 60% de la production totale.

14.72 La transformation. L'arachide de bouche est destinée à la consommation locale. L'huile d'arachide est commercialisée, elle fait l'objet de transformation dans des petites unités locales moyennant des machines de trituration actionnées par un groupe électrogène. La trituration animale a été remplacée par cette technique mécanique qui s'avère être peu efficace, conduisant à une faible productivité. On obtient plusieurs produits : l'huile raffinée destinée au marché intérieur et extérieur (surtout le Nigéria). Elle est conditionnée dans des fûts de 200 litres ou bidons de 20 litres ; le deuxième produit est le tourteau, vendu pour l'alimentation de bétail au Tchad mais aussi au Nigéria et au Cameroun où le tourteau est transformé en biscuit ou d'autre produit alimentaire humain. Les coques d'arachide sont utilisées comme énergie domestique. Lorsqu'elles sont exportées au Nigéria, elles rentrent dans la fabrication de chaussures. Les fanes d'arachide sont utilisées pour la consommation du bétail au Tchad et au Nigéria.

14.73 Le Tchad disposait d'une huilerie en 1968/69. La seule unité industrielle créée par des chinois à Abéché dans le Ouaddaï a été fermée il y a 30 ans. Deux sacs d'arachides non-décortiqués permettent d'obtenir un sac d'arachides décortiqués. On estime que 25 à 30% de la production font l'objet de transformation.

14.74 Résumé des contraintes internes :

- Les contraintes sont d'abord agronomiques : variétés cultivées, fertilité du sol, maladies et insectes, agriculture pluviale, perte poste récolte élevée ;
- Contraintes techniques : outils aratoires, étroitesse des parcelles, dates de semis, qualité de semences ;
- Contraintes commerciales : manque d'informations, manque de connaissances des marchés, enclavement et isolement des lieux de production, prélèvement des taxes et barrières, coûts de transport, manque et coûts d'énergie, mauvaise connaissance de norme de qualité et exigences des marchés régionaux ;
- Les contraintes sociales : mauvaise organisation et structuration des producteurs, analphabétisme des producteurs.

14.75 D'une façon générale, l'arachide comme les produits agricoles subissent très peu de

²⁰⁶ Coro est une mesure locale équivalant à 2,5 Kg, comme le tins, à même du sol.

transformations efficaces au Tchad. Les contraintes sont :

- Le manque de savoir-faire et de main-d'œuvre spécialisée ;
- Le coût élevé de l'énergie et son indisponibilité ;
- Le manque de moyens financiers pour investir dans la transformation ;
- La très forte concurrence des produits importés de bonne qualité et souvent accessible à une certaine classe ;
- Le manque et le coût élevé des produits intermédiaires qui entrent dans la transformation.

14.76 Cette situation empêche toute possibilité de transformation en profondeur des produits agricoles. A l'exception du coton qui est une filière bien structurée et bénéficie d'une chaîne complète de transformation, toutes les autres filières traditionnelles et non traditionnelles en sont au stade de traitement artisanal, ce qui conduit à un produit intermédiaire : extraction de son et farinage pour les céréales, extraction d'huile pour l'arachide et le sésame, séchage pour l'ail et l'oignon. Il s'ensuit que malgré le potentiel de production des différentes denrées agricoles que le Tchad produit, seul une petite portion est transformée ou transformable à cause de la multitude des contraintes difficiles à remédier dans le court terme.

La filière ail et oignons

14.77 Les zones de production. Environ 90% de la production de l'ail et de l'oignon vient de la région de Ouaddaï (nord-est du Tchad) où elle a une tradition millénaire. De plus, les variétés de Ouaddaï sont uniques. Elles ne poussent pas dans d'autres régions du Tchad. Cette culture est complémentaire à des cultures vivrières comme le sorgho et le mil et à d'autres cultures commerciales : la tomate, le gombo et le poivron. La production d'ail et d'oignon est estimée de 25.000 à 35.000 tonnes annuelles par les producteurs. Dans la catégorie des cultures maraichères, l'ail et l'oignon constituent les deux principaux produits qui contribuent à l'alimentation, la création d'emplois et la génération de revenus.

14.78 La production. La culture se fait le long des ouâdis, grâce à un système d'irrigation traditionnelle. Dans les lits des ouâdis et le long des berges, la nappe souterraine d'eau est à fleur du sol. La productivité de la culture irriguée varie sensiblement selon la qualité du sol. En moyenne, elle est de l'ordre de 24,2 tonnes/ha pour l'oignon et de 16,2 tonnes/ha pour l'ail. Le prix de l'ail et de l'oignon sur le marché d'Abéché varie en fonction de l'offre et de la demande.

14.79 Les périodes de récolte de l'oignon et de l'ail sont janvier-février, appelée la petite récolte, et mars-avril, appelée la principale récolte. Après la récolte, ces produits sont conditionnés pendant quelques jours et ensuite stockés, car ils doivent être protégés du soleil pour éviter des brûlures. Pendant et après la récolte principale, le producteur est anxieux de pouvoir mettre les semences pour des cultures vivrières avant que la saison de pluie ne commence. Du coup, il néglige de suivre les normes techniques pour conserver l'ail et l'oignon ce qui réduit la période de stockage et augmente les pertes post-récolte.

14.80 Le circuit de commercialisation. Faute des statistiques précises, on estime la production d'ail et d'oignon à 35.000 tonnes dont environ un tiers est destiné à l'exportation. Les pays d'exportation sont la République centrafricaine, le Congo-Brazzaville et le Cameroun. Les acteurs de la commercialisation sont :

- Les collecteurs qui très souvent agissent pour des tiers ;

- Les commerçants semi-grossistes et grossistes qui sont localisés généralement dans les grands centres comme N'Djamena et Abéché ;
- Les exportateurs qui sont normalement localisés dans les villes comme les commerçants pour les marchés urbains tchadiens.

14.81 Sauf dans de très rares cas, le producteur n'exporte pas. Ses interventions se limitent à la récolte, au séchage, à la mise en sacs sur le lieu de production et quelques fois au transport jusqu'aux marchés primaires et la vente. Au niveau local, l'ail et l'oignon sont vendus par coro (2,5 kg), tins (1,8 kg) et sacs (de 50 et de 100 kg). Les oignons et l'ail arrivent à N'Djamena des grandes zones de production que sont Abéché, Cheddra et Kanem.

14.82 Exportation. Comme mentionné plus haut (voir 14.80), les exportations représentent à peu près un tiers de la récolte - actuellement environ 35.000 tonnes - soit environ 12.000 tonnes. Les exportateurs des différents marchés tchadiens mais surtout N'Djamena peuvent être répartis en deux grands groupes : les femmes qui exportent au marché de Brazzaville par voie aérienne et les hommes qui exportent au marché de Bangui par camion. Quelques vendeurs exercent le commerce vers les marchés du Cameroun à partir de N'Djamena. Les exportateurs hommes font leurs affaires dans la section réservée aux oignons et à l'ail du marché central à N'Djamena à côté de la Grande Mosquée. L'exportation vers Bangui fait partie de leur commerce, mais elle n'est pas l'activité principale pour la plupart d'entre eux.

14.83 Le circuit routier se présente comme suit : les oignons d'Abéché passent par N'Djamena et sont acheminés après vers Sarh, Moundou et Doba. Elles passent aussi directement de la zone de production (Abéché) à Bangui en RCA via Sarh, Sido et Kobo. Les oignons sont commercialisés entre Léré (Tchad) et Garoua, Maroua (Cameroun), ceux qui sont produits dans la localité de Binder (Tchad) sont destinés à approvisionner le Nord Cameroun.

14.84 D'une manière générale, la commercialisation de l'ail et des oignons suit un circuit traditionnel et informel à travers tous les marchés. Un déficit de communication est constaté entre les vendeurs, qui ne sont pas non plus organisés. Les marchés sont caractérisés par des liens étroits dans des associations familiales et des relations commerciales entre amis. Ces liens traditionnels n'encouragent pas la circulation d'information sur les marchés. Il faut noter aussi que les taxes officielles et les taxes illicites aux barrières routières sont très élevées.

14.85 La transformation. La transformation se fait exclusivement par de petites unités familiales et consiste dans le séchage de l'oignon et de l'ail et, dans de rares cas, la transformation de l'ail en poudre. La proportion de l'ail pilé ne dépasse pas 5% de l'exportation. L'efficacité et le respect de règles phytosanitaires sont sujets à caution. Compte tenu du coût de transport aérien élevé, il serait peut-être préférable de conditionner l'ail et l'oignon sous forme de poudre avant toute exportation.

14.86 Résumé des contraintes liées à la production et l'écoulement. Elles sont nombreuses et concernent entre autres les éléments suivants :

- Les routes sont dégradés en saison de pluie : la zone de production est alors isolée et enclavée ;
- L'appui technique, c'est-à-dire la recherche et la vulgarisation, est insuffisant;
- De nombreuses taxes sont prélevées, y compris des taxes illicites;
- Les chaînes de commercialisation sont peu transparentes et coûteuses, on manque d'information sur les prix sur les marchés régionaux ;
- Le stockage se fait sans connaissance sur les normes de conservation et de qualité ;

- La plupart des produits exportés ne suivent pas les normes de qualité. Ceux exportés officiellement subissent des taxes à l'exportation.

14.87 Comment exporter mieux et plus ? La conquête des marchés passe par l'identification des pôles des exportations et la connaissance des besoins spécifiques des clients (système d'information et intelligence économique). La deuxième étape sera d'investir dans la capacité de production et l'amélioration des qualités et respect des normes. La troisième étape sera celle de la création de chaînes de valeur.

La gomme arabique

14.88 Avec une production estimée à 25.000 tonnes par an, le Tchad se classe en deuxième position, après le Soudan, pour la production et l'exportation de la gomme. Le pays se place au premier rang mondial pour la gomme friable. Il produit deux tiers de la gomme friable (Tala) pour un tiers de la gomme solide (kittir), obtenu de l'acacia Sénégal et qui est la plus recherchée sur le marché mondial.

14.89 La gomme arabique est obtenue par saignée de l'Acacia Sénégal et, marginalement, de l'Acacia Polyacantha. La cueillette et le commerce de la gomme fait vivre directement entre 500.000 et 800.000 personnes, parmi la population la plus pauvre du pays. Le pays dispose de vastes plantations naturelles de gommieraie. On estime que toute la zone sahélienne (10 régions) est un espace naturel de prédilection de cet arbre. Les périodes de récoltes sont du mois de novembre à avril.

14.90 Le circuit de commercialisation fait intervenir plusieurs acteurs :

- Au niveau du village, la gomme est vendue par petite quantité aux marchés hebdomadaires. Le collecteur qui, souvent, agit pour le compte d'un tiers, stocke le produit dans un enclos de fortune avant de l'expédier vers un gros centre de pré collecte.
- Au centre intermédiaire, le produit est revendu à un commerçant intermédiaire qui a été préfinancé.
- Au niveau de N'Djamena, se trouvent les gros opérateurs qui ont de dépôts avant l'exportation. La gomme est séchée et triée manuellement par les femmes, puis vendue aux commerçants qui l'exportent en vrac. La gomme arabique du Tchad est exportée généralement sans valeur ajoutée.

14.91 A chaque étape de la chaîne interviennent des transporteurs, des dockers, des magasiniers, des gardiens et des bailleurs de fonds. La plus grande contrainte à l'expansion de la gomme peut être résumée comme suit :

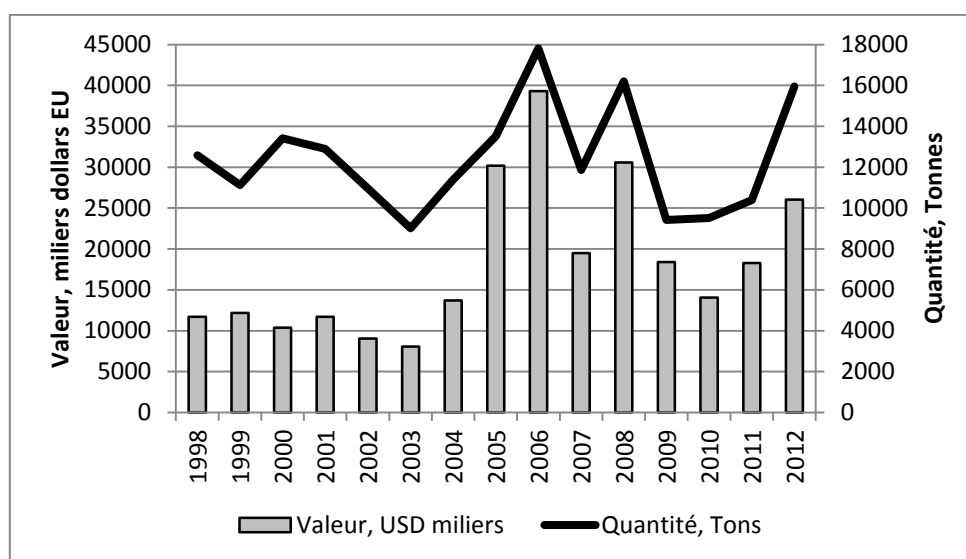
- La sécheresse qui fait mourir les arbres en âge de production ;
- Le vieillissement des plantations ;
- Le manque de points d'eau autour et dans les plantations ;
- L'absence des pistes d'accès et l'enclavement de certaines plantations ;
- Les feux de brousse ;
- Les conflits fonciers.

14.92 Les exportations de gomme arabique ont atteint 26 millions de dollars EU en 2012, ce qui fait du Tchad le 4^{ème} exportateur mondial de ce produit. Parmi les pays producteurs, les exportations du Soudan et du Nigéria dépassent en général celles du Tchad. En termes d'évolution, les quantités

et valeurs exportées n'ont que peu progressé depuis 5 ans, autant en ce qui concerne l'offre tchadienne que l'offre mondiale.

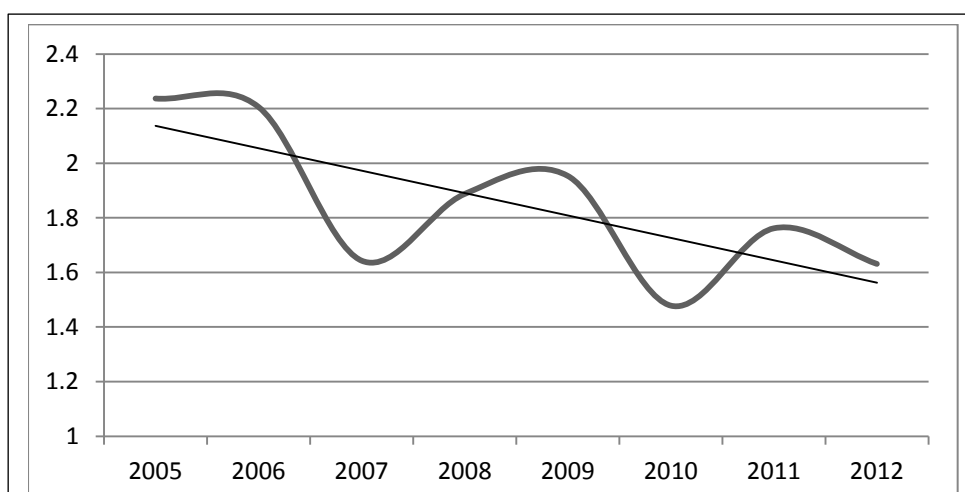
14.93 Des prix plus élevés à partir de 2004/2005 comparés à ceux de fin 1990 ont conduit à une augmentation des quantités de gomme arabique brute exportées, cependant les exportations ont chuté lors de la crise en 2009 et 2010 (moins de 6.000 tonnes). Les quantités ont augmenté à nouveau récemment et pourraient atteindre en 2013 les volumes déjà atteints en 2006 (20.000 tonnes). L'objectif du PND de produire 45.000 tonnes en 2015, ou même d'atteindre 35.000 tonnes en 2015, semble irréaliste, d'après les consultants EDIC. D'après l'observation des données récentes, 25.000 tonnes est un objectif beaucoup plus probable. Comme la valeur unitaire a tendance à baisser, il y a également moins d'incitation à produire plus.

Graphique 14.2 - Evolution des exportations de gomme arabique



Source: BACI pour 1998-2011, ITC TradeMap pour 2012.

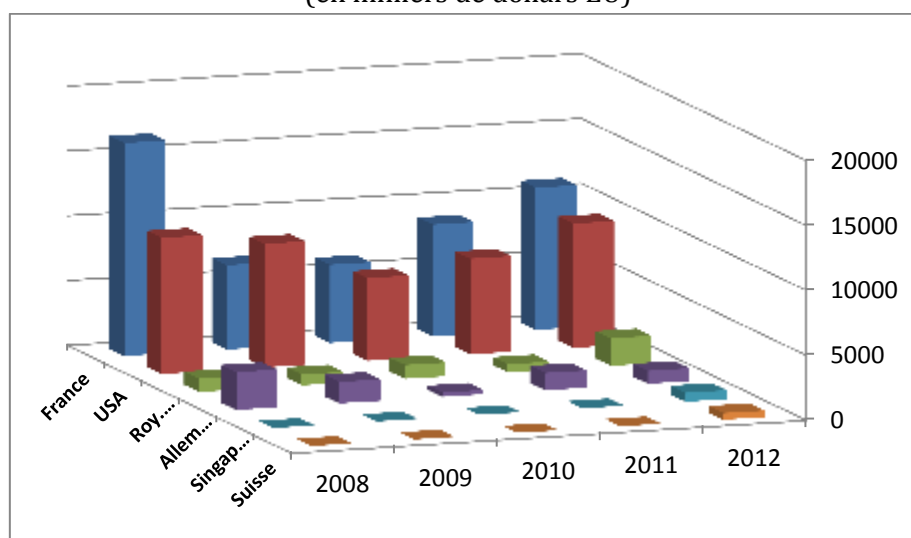
Graphique 14.3 - Valeur unitaire de la gomme arabique exportée (en dollars EU par kg)



Source: BACI pour 1998-2011, ITC TradeMap pour 2012

14.94 Parmi les pays qui achètent et commercialisent la gomme, la France, les États-Unis et le Royaume-Uni dominent nettement le marché. Le Tchad vend principalement sa gomme arabique à la France et aux États-Unis, qui sont aussi les pays qui réexportent ce produit dans le monde entier, soit sous forme de gomme arabique nettoyée et calibrée, soit sous forme d'additifs alimentaires utilisant les propriétés de la gomme arabique (voir graphique 14.4 et l'encadré 14.2). Dans une perspective de diversification et d'augmentation des ressources d'exportation, il est important de bien comprendre les domaines d'utilisation de la gomme arabique, déclinés dans l'encadré qui suit le graphique indiquant les pays acheteurs actuels.

Graphique 14.4 - Principaux pays clients de la Gomme Arabique du Tchad
(en milliers de dollars EU)



Source : Extrait de ITC Trade Map.

Encadré 14.2 - Principales utilisations de la gomme arabique

a) **Dans l'alimentation**, à l'état naturel : au Tchad dans le Ouaddaï, les paysans produisent une mixture à base de gomme arabique et de fruits des Balanites appelées « sarné » en arabe local. Les commerçants du grand marché Katoko le vendent comme une friandise à mâcher. Dans le sud de la France, on peut le retrouver dans la composition du sirop d'orgeat, qui permet d'apporter un goût frais et sucré au fameux pastis de Marseille! Dans les pays arabes, la gomme sert à la fabrication des loukoums.

b) **Dans les textiles**, en Afrique de l'Ouest, la gomme arabique est utilisée comme agent de solidification et de brillance des « bazins », tissus de coton damassé très prisés pour la confection de vêtements d'apparat. Les chapeliers et les modistes l'utilisent en guise d'apprêt pour donner de la tenue aux chapeaux de feutre.

c) **Pour les soins**, la gomme arabique bouillie est servie à la femme juste après l'accouchement ; pour soigner les furoncles ; pour le traitement des maladies de la peau, des blessures, de la lèpre, de la dysenterie, etc. Elle sert aussi d'excipient dans la fabrication de certains médicaments.

d) **Dans la construction**, les maçons l'utilisent pour assurer l'imperméabilité des toitures (à base d'argile et de pailles). Les peintres la mélangent à la chaux (1/10e de la quantité de chaux utilisée) pour peindre les murs des maisons.

d) **Dans les arts décoratifs**, la gomme arabique est un constituant à la fabrication du pastel sec, de l'aquarelle et de la gouache. Il est aussi utilisé sous forme liquide comme médium à peindre. La gomme arabique est aussi employée dans le procédé photographique à la gomme bichromatée. Les artisans l'utilisent aussi pour certaines teintures. Dans le domaine

des peintures, toutes les gouaches et aquarelles classiques ont pour liant une solution aqueuse à concentration élevée de gomme arabique. C'est aussi le meilleur fixatif pour les pastels gras ou maigres.

e) **En œnologie**, la gomme d'Acacia Verek est utilisée pour stabiliser les matières colorantes des vins rouges et pour réduire les risques de casse cuivrique des vins blancs et rosés. Lorsque la dose utilisée augmente, on observe une diminution de la puissance aromatique du vin (effet d'adsorption des arômes).

f) **Dans l'agroalimentaire** (premier secteur utilisateur) l'utilisation de la gomme a été normalisée en Europe comme épaississant alimentaire E414. Comme telle elle entre par exemple dans la composition des dragées. La gomme arabique est utilisée comme émulsifiant dans certaines boissons gazeuses telles que le Coca-Cola. La gomme arabique intervient dans la fabrication du cuberdon belge.

g) La gomme arabique est également utilisée dans la fabrication de **feuilles à rouler** pour les fumeurs. Elle est aussi bien connue pour le **collage des étiquettes**, des enveloppes ou des timbres (**papier gommé**). La gomme arabique entre également dans la fabrication de certains **encens** où elle a la propriété de **liant**.

Source: condensé de l'article Wikipedia - http://fr.wikipedia.org/wiki/Gomme_arabique

14.95 Un projet de 5 millions de dollars EU environ est sur le point de démarrer pour le « Renforcement des capacités commerciales de la filière de la gomme arabique Tchadienne » (PRCCFGAT), financé et piloté par le Cadre Intégré Renforcé (CIR)²⁰⁷. Ce projet vise principalement à vulgariser les méthodes d'exploitation durable de la gomme arabique, organiser et structurer la filière, organiser les circuits de distribution et la gestion de l'offre, améliorer la qualité de la gomme, et développer de nouveaux marchés à l'exportation, en particulier au niveau des pays émergents. Le Centre du commerce international (CCI/ITC) s'occupera en particulier du marketing et de la diversification des marchés.

14.96 Dans l'optique d'une diversification réussie, il est à espérer que le projet ne se contentera pas de rechercher de nouveaux marchés géographiques d'exportations et de nouveaux clients pour la gomme arabique à l'état brut. Actuellement, la France et les Etats-Unis sont les principaux pays acheteurs. Et la principale société cliente est l'entreprise Nexira basée en France, et disposant d'un réseau international de distributeurs dans 80 pays²⁰⁸.

14.97 Conclusions sur le potentiel de la filière gomme arabique. Augmenter les quantités exportées est certainement un objectif intéressant et possible, notamment par le biais de formations visant à maximiser les techniques de cueillette et les rendements, l'un des objectifs du projet précité. La demande de gomme brute est soutenue et devrait continuer à augmenter. Pour une diversification génératrice de davantage de valeur ajoutée locale, le Tchad devra aussi s'intéresser de très près aux utilisations finales du produit (voir encadré 14.2), et déterminer dans quelles activités de transformation le pays pourrait s'aventurer avec les meilleures chances de succès commercial. Comme dans le cas du coton, ce sont les entreprises, les spécialistes du produit et le marché lui-même qui détermineront les créneaux de diversification viables, bien davantage que l'analyse de statistiques peu fiables. Une des stratégies à explorer consisterait à proposer (ou imposer) aux acheteurs actuels (en particulier la société Nexira) des investissements conjoints au Tchad, grâce auquel certains produits dérivés de la gomme pourront être produits localement, pour être ensuite exportés directement depuis le Tchad vers davantage de destinations. Seuls de vrais spécialistes au courant des dernières innovations concernant notamment les additifs alimentaires

²⁰⁷ «Projet de renforcement des capacités commerciales de la filière gomme arabique tchadienne », Déc. 2012.

²⁰⁸ La société Nexira, dans son site web (<http://www.nexira.com/fr/>), s'intitule elle-même « fournisseur d'ingrédients naturels pour l'agroalimentaire et la nutraceutique. »

pourront déterminer les créneaux de marché porteurs, parmi les multiples produits dérivés possibles.

Le coton et produits dérivés

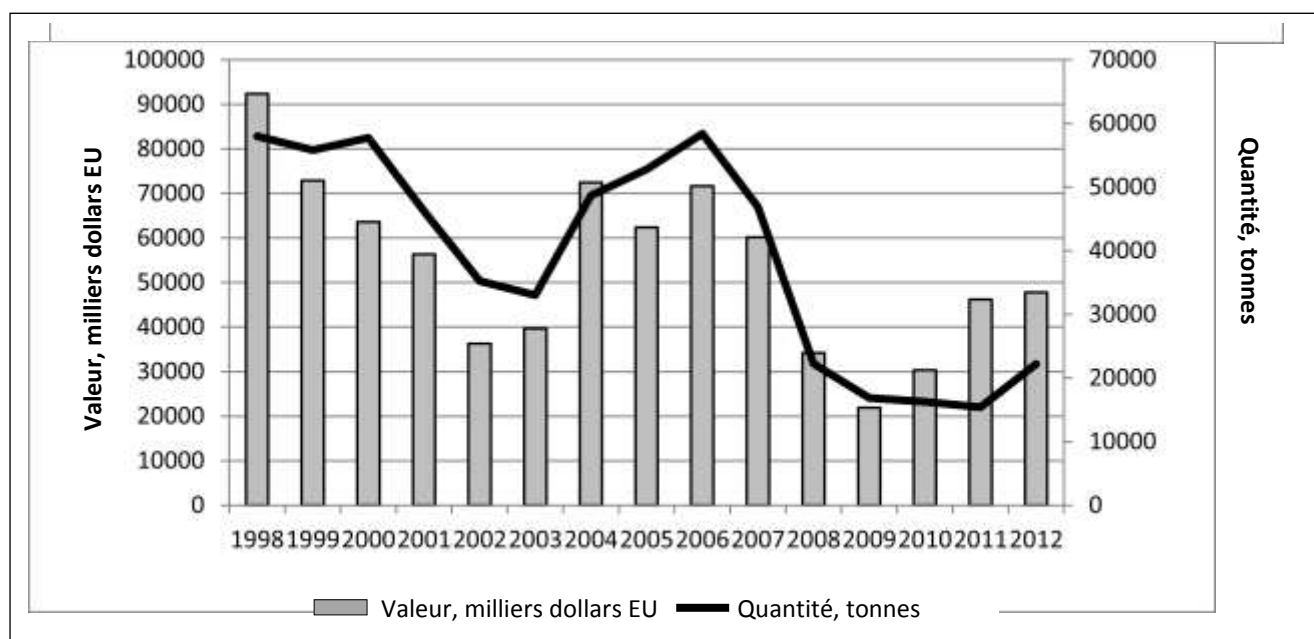
14.98 Le coton est cultivé en pluvial. De 1960 à 1990, il a bénéficié de l'attention de l'Etat qui le considérait comme l'épine dorsale de l'économie nationale. Le coton a bénéficié d'appuis multiples : recherche (IRCT, CIRAD, ITRAD), vulgarisation (ONDR), financement (Etat, bailleurs), commercialisation et transformation (Cotontchad). Comme le montre le graphique 14.5, les exportations de coton-fibre ont décliné depuis 1998, à l'exception de deux périodes de reprise, entre 2004 et 2007, puis depuis 2011. Ce déclin peut être expliqué comme suit:

- La baisse des cours mondiaux s'est répercutée sur le prix payé aux cultivateurs de coton ;
- CotonTchad a souvent payé la récolte avec des retards, ce qui a découragé les producteurs (une partie a vendu le coton dans les pays voisins) ;
- Les pistes cotonnières ont été mal entretenues ; par conséquent, leur état s'est détérioré considérablement, et les services de CotonTchad aux paysans sont devenus encore plus précaires ; en particulier, souvent, il n'y avait simplement plus d'accès aux intrants agricoles (engrais, pesticides, semences) ;
- La fertilité des sols a baissé.

14.99 Depuis deux ans, on constate une reprise consécutive à la remontée des cours mondiaux et à la restructuration de la Cotontchad, qui devient "Société Nouvelle." La remontée des cours de fibre sur le marché international et les mesures de redressement de la filière ont permis au coton de remonter la pente ces dernières années, de 35.000 tonnes en 2009 à 75.000 en 2012.

14.100 Le Tchad exporte également des graines de coton, en particulier au Cameroun et au Nigéria. Le Programme National de Développement (PND) fait des prévisions optimistes quant à la progression des exportations de coton-graine, qu'il estime pouvoir atteindre 302.400 tonnes en 2015, alors qu'elles n'étaient que de 70.000 tonnes environ en 2011. Les experts du projet EDIC estiment qu'un chiffre de 150.000 tonnes en 2015 est plus réaliste, et représenterait déjà une progression considérable.

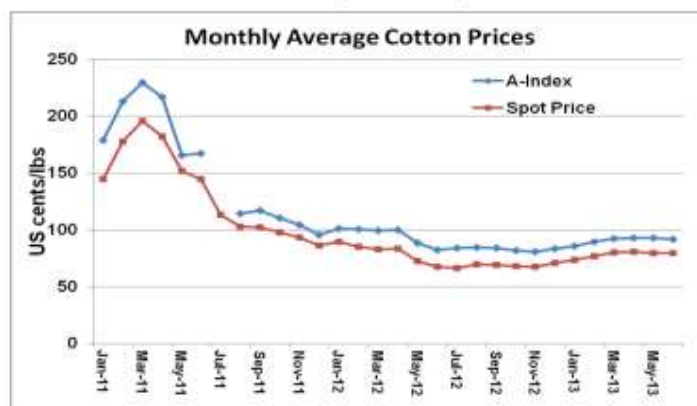
Graphique 14.5 - Evolution des exportations de coton entre 1998 et 2011



Source: BACI pour 1998-2011, ITC TradeMap pour 2012.

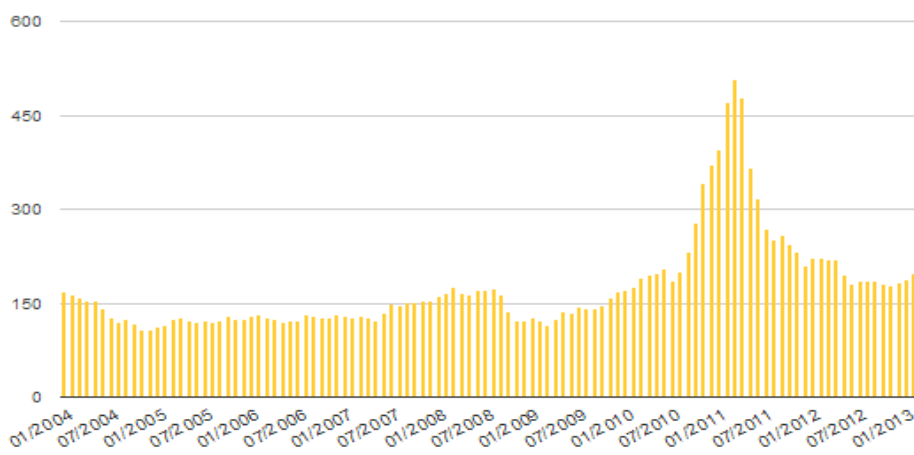
14.101 Tendances récentes. Les recettes d'exportation du coton du Tchad sont doublement tributaires des aléas climatiques locaux, et des cours mondiaux du coton. A part un pic début 2011, les prix internationaux du coton n'ont pas beaucoup varié depuis trois ans (graphiques 14.6 et 14.7).

Graphique 14.6 - Cours du coton, évolution récente
Janvier 2011 - Mars 2013 (centimes de dollars EU par livre)



Source : <http://www.mongabay.com/commodities/prices/cotton.php>

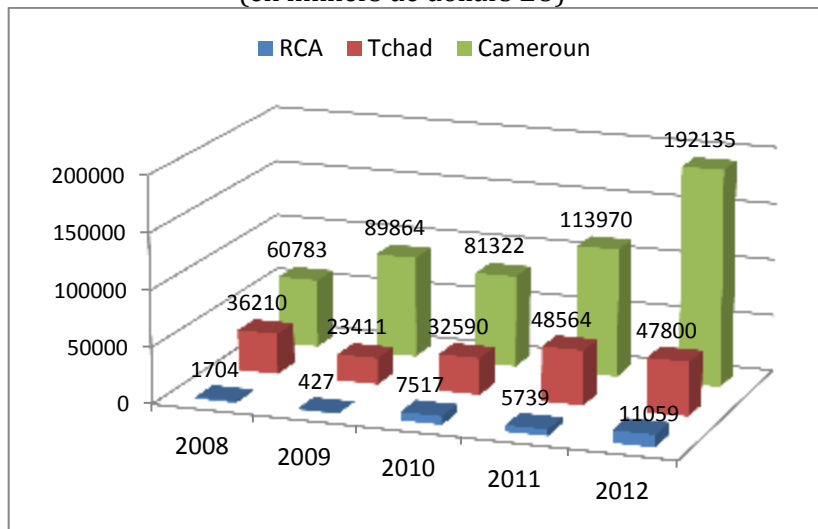
Graphique 14.7 - Evolution des cours du coton sur 10 ans
Cotton, A Index (2004 - 2013)



Source : <http://www.mongabay.com/commodities/prices/cotton.php>

14.102 Dans la CEMAC, seuls le Cameroun, le Tchad, et la République centrafricaine sont des exportateurs réguliers de coton (voir graphique 14.8), tandis que le Congo et le Gabon ne produisent que des quantités négligeables. Au cours des 5 dernières années, les exportations du Tchad ont progressé. Cependant, elles ont nettement moins augmenté que celles du Cameroun. En 2008, les exportations du Tchad représentaient 60% de celles du Cameroun, tandis qu'en 2012, elles ne représentent plus que 25% de celles-ci.

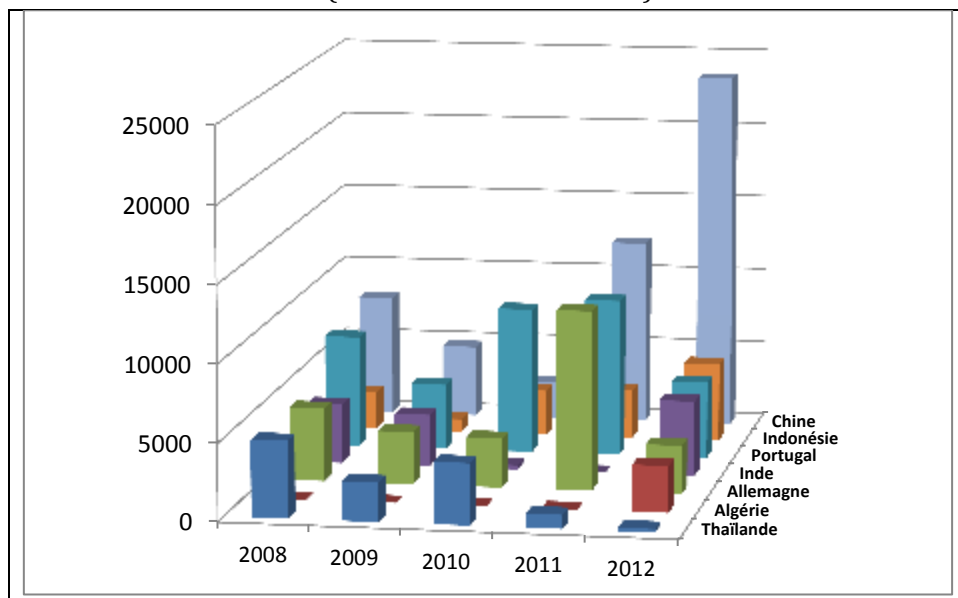
Graphique 14.18 - Exportations de coton, trois pays producteurs CEMAC
(en milliers de dollars EU)



Source : extraits de ITC Trade Map.

14.103 Si l'on examine l'évolution de la destination des exportations de coton du Tchad, dont le montant global ne progresse que marginalement au cours des dernières années, on ne peut pas manquer de remarquer la progression importante des achats de la Chine, qui sont passés de 7% du total des ventes de coton tchadien à l'étranger en 2010 à près de la moitié (49%) en 2012 (voir graphique 14.19). La Chine est à la fois le principal producteur et le principal importateur de coton du monde.

Graphique 14. 19 - Principaux pays acheteurs de coton du Tchad
(en milliers de dollars EU)



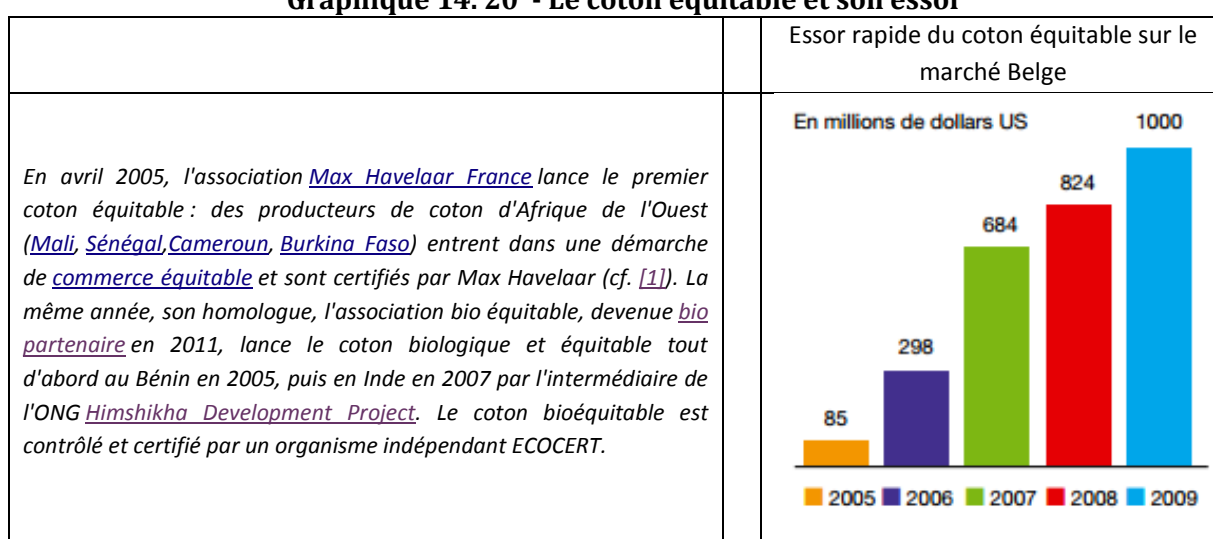
Source : ITC Trade Map.

14.104 Dans chacun des pays cités dans le graphique 14.19, la filière coton est organisée autour de sociétés à capitaux majoritairement étatiques : au Tchad, il s'agit de la « CotonTchad Société Nouvelle », réorganisée depuis 2012, qui achète le coton graine aux producteurs et se charge de

l'égrenage et de la commercialisation²⁰⁹. Quelques unités de production fabriquent des produits textiles pour le marché local. L'essentiel de la production de coton-fibre est cependant exportée vers l'Asie et vers l'Europe. Le coton est probablement l'une des plus anciennes filières du pays, et aussi l'une des mieux organisées au Tchad. « CotonTchad » s'occupe autant des aspects de recherche, de semences et de production, que des aspects de commercialisation et d'exportation du coton (graine ou fibre). Elle participe aussi à certaines activités de transformation du coton, cependant d'une manière limitée : la grande majorité de la production de coton est exportée sous forme de balles de coton.

14.105 Parmi les possibilités de valorisation des cultures conduisant à de meilleurs prix de vente pour les producteurs de coton, il faut rappeler le succès commercial de certaines initiatives respectant mieux l'environnement (coton biologique) ou respectant mieux les droits des personnes participant aux processus de production du coton (commerce équitable, voir graphique 14.20).

Graphique 14. 20 - Le coton équitable et son essor



Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coton>

14.106 Les produits dérivés du coton sont très nombreux. Dans son site INFOCOMM, la CNUCED donne un aperçu structuré des familles de produits provenant de la fibre que l'on croit connaître, et qui surprend par la diversité de ses multiples débouchés. Les arbres descriptifs de ces familles de produits permettent de prendre toute la mesure des options de production possible, à l'intérieur de la filière coton elle-même²¹⁰.

14.107 En termes de diversification, la question est de savoir si le Tchad, en s'alliant à l'entrepreneuriat privé tchadien ou à des investissements directs étrangers, devrait investir dans la production de certains dérivés du coton, capables de concurrencer les produits importés. Le Tchad doit décider quel climat d'affaires et quel régime des importations et des impôts sont nécessaires pour que la nouvelle usine de textile à Sarh puisse produire d'une manière compétitive pour le marché local et pour l'exportation (voir chapitre 4). Si le climat des affaires est substantiellement amélioré, il sera possible de mobiliser des forces vives dans la société tchadienne pour développer sa

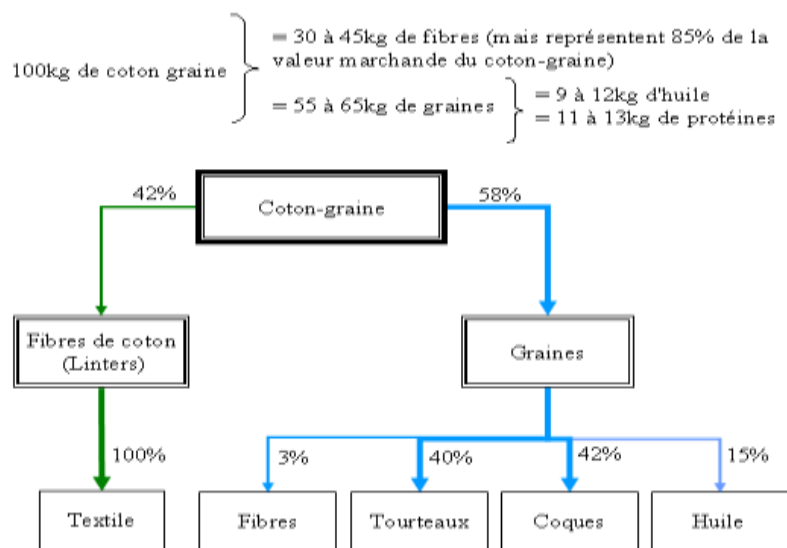
²⁰⁹ Voir <http://fr.wikipedia.org/wiki/CotonTchad>

²¹⁰ Site « Infocomm » de la CNUCED : <http://r0.unctad.org/infocomm/francais/coton/utilisat.htm>

production de tourteaux et d'huiles de coton, en créant des unités de production capables de satisfaire la consommation locale des dérivés de ces produits et d'exporter dans des pays voisins. Les tourteaux de coton permettent de produire des engrais, des farines, des huiles brutes, des huiles raffinées, de la glycérine, des savons, de l'alimentation animale et des acides gras.

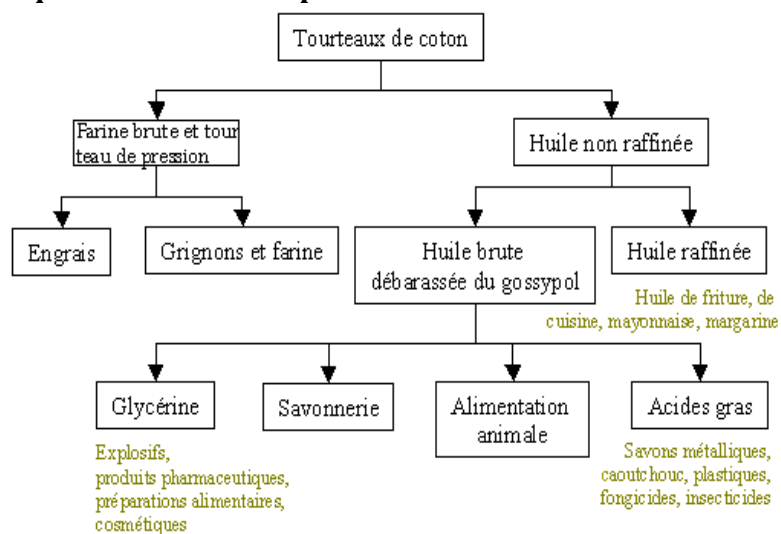
14.108 Les deux graphiques qui suivent sont un extrait partiel du site INFOCOMM de la CNUCED, qui propose une exploration plus complète des multiples débouchés du coton. Outre la sous-famille des tourteaux (illustrée graphique 14.22) celle des coques de coton est également riche en débouchés, permettant la production d'aliments pour le bétail, et même de caoutchoucs synthétiques.

Graphique 14.21 - Débouchés du cotonnier



Source : Graphique extrait du site « Infocomm » de la CNUCED

Graphique 14.22 - Un exemple de débouchés du coton : les tourteaux



Source : Graphique extrait du site « Infocomm » de la CNUCED

14.109 Une liste des tissus réalisés à base de coton montrera également à quel point les produits dérivés du coton peuvent être variés. Ils incluent par exemple le fameux « bazin » particulièrement prisé dans toute la partie occidentale de l’Afrique.

Encadré 14.3 - Exemples de tissus de coton

| | | |
|---|---|--|
| Calicot Chambrai; Chintz (toile teinte ou imprimée d’aspect brillant et glacé); Coton à fromage; Gabardine; Moleskine (tissu); Organdi et organza | Percalé; Piqué (textile); Taffetas (toile à l’aspect craquant); Tarlatane; Toile de Jouy Tissu éponge (serviettes de bain, gants de toilette...); Vichy (tissu) | Jeans (ou denim), toile de coton à armure de serge; Basin (ou bazin); Mousseline (toile très fine et transparente au tombé fluide dû au fait qu’elle est réalisée à partir de fils très retordus); Madras (étoffe de coton et soie à carreaux); Jersey de coton (maille employée pour les t-shirts); |
|---|---|--|

Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Coton>

14.110 Conclusions sur la filière coton. Les recettes d’exportation du coton tchadien seront toujours tributaires des aléas climatiques et des cours internationaux. L’amélioration durable des potentiels de revenus et d’emploi se situe d’une part du côté de la recherche de labels – biologique ou équitable – pour une partie des cultures, et d’autre part dans la recherche de produits dérivés du coton bénéficiant à la fois d’une forte demande locale (par exemple savons, aliments pour bétail et tissus bazin) et d’une réelle compétitivité internationale.

Les céréales

14.111 Les principales céréales cultivées au Tchad sont : le sorgho, le pénicillaire ou petit mil, le berbéré, le maïs, et le riz de bas fond et de plaine. Le blé et l’éléusine (fonio) sont produits en petite quantité. Les céréales se cultivent principalement dans les zones sahélienne et soudanienne. A l’exception du riz, blé et maïs (dans la zone du Lac-Tchad), les céréales ne bénéficient pas de l’irrigation. La production de berbéré fluctue d’une année à l’autre en fonction de l’importance des inondations des plaines et de la durée de la saison fraîche. Cette culture est cultivée en décrue dans la région du Salamat Chari-Baguirmi et Batha.

14.112 Le graphique 14.23 indique l’évolution de la production, des superficies plantés et du rendement des cinq céréales les plus importants depuis 17 ans. On peut observer ce qui suit :

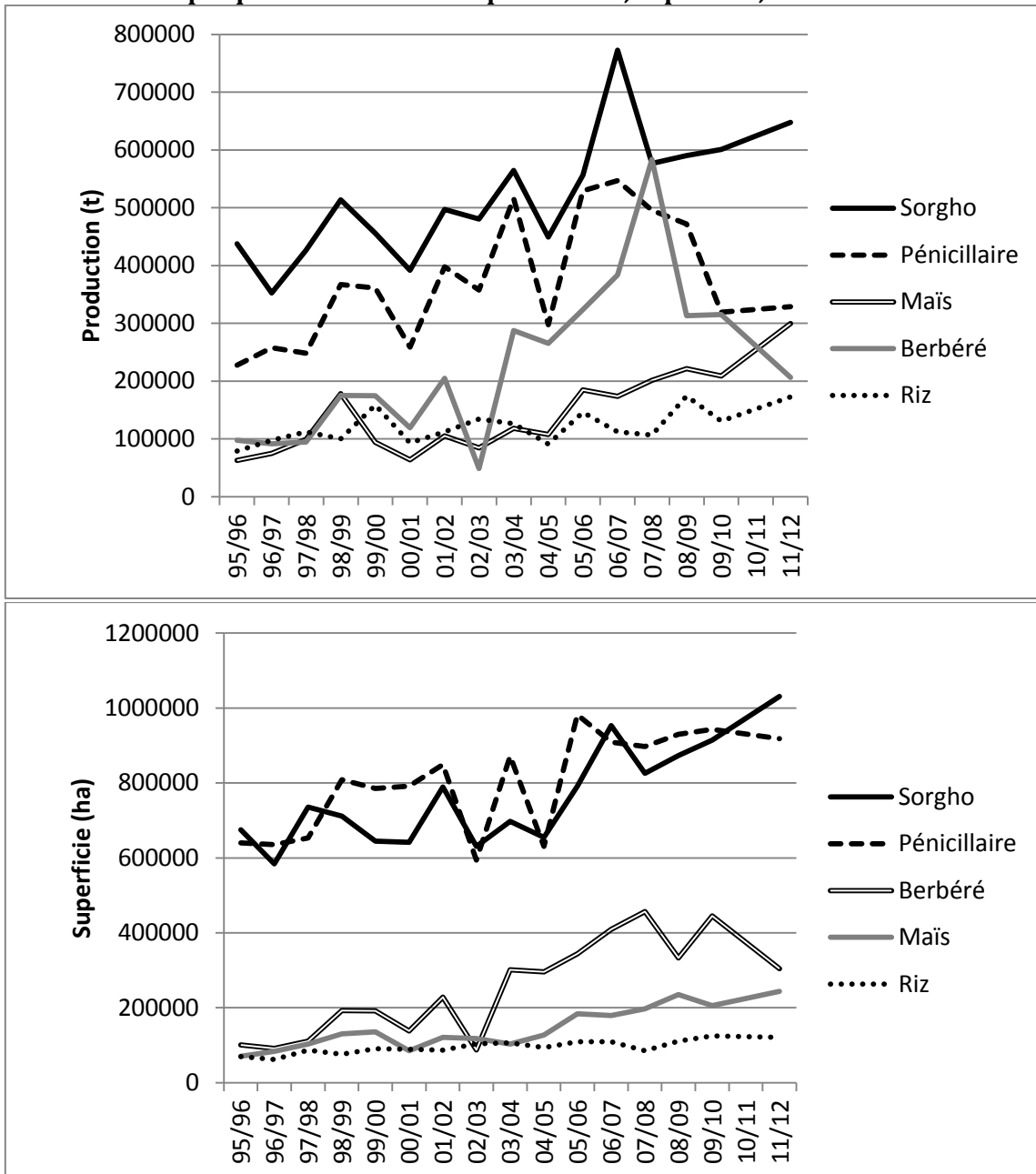
- La production a augmenté considérablement pendant cette période : environ 50% pour le sorgho et le pénicillaire, 110% pour le berbéré, 120% pour le riz et 380% pour le maïs. Donc, les trois cultures irriguées ont pris du poids, moins à cause de rendements augmentés (riz 26%, maïs 38%) mais parce que les superficies plantées ont beaucoup grandies. Dans le cas du berbéré (irrigation par décrue), le rendement ne s’élève aujourd’hui qu’à 70% de son niveau d’il y a 17 ans.
- Il est vrai que les rendements des cinq céréales sont restés très bas comparés à de bons exemples dans la région : La moyenne africaine du rendement (kg/ha) du sorgho est de 59% et

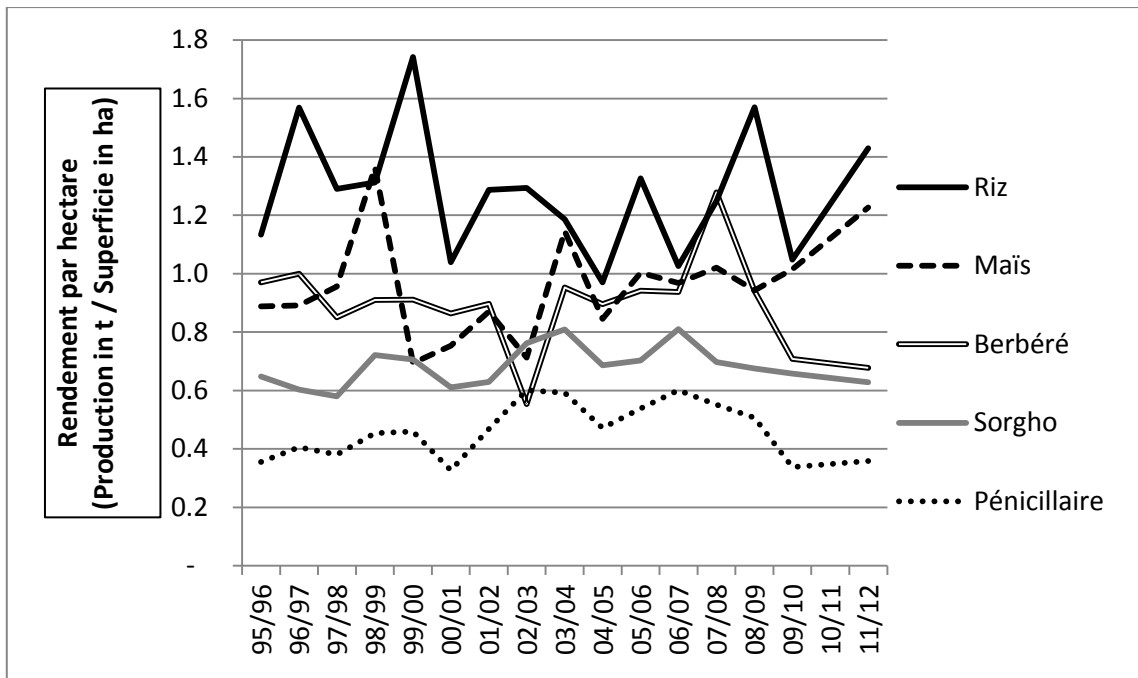
celle du petit mil supérieur de 68%²¹¹. Ceci donne une bonne idée du potentiel d'amélioration des rendements des céréales au Tchad, tant sous forme de culture pluviale que de culture irriguée.

- Les cinq céréales accusent des variations annuelles fortes de production comme de surface plantée. Ces mouvements sont moins extrêmes pour le riz et le maïs irrigués. L'explication est la suivante : une bonne année conduit à une surproduction, compte tenu du fait que les possibilités de stockage (grenier à mil, hangar, trou-puisard) manquent. Le cultivateur subit des pertes post-récolte importantes et vend rapidement des surplus non-consommés à prix bas. L'année suivante, il va planter bien moins pour ne pas se trouver dans la même situation de mévente. Ce qui manque est un circuit de commercialisation bien organisé et basé sur une capacité de stockage adéquate au niveau de la famille ou, mieux, du groupement de producteurs ou du village.
- En fin de compte, ce qui surprend sont les variations annuelles ou pluriannuelles très importantes des rendements pour les trois cultures irriguées. Dans le cas du riz et du maïs, il s'agit probablement d'un manque de contrôle approprié sur les volumes d'eau utilisés dans l'irrigation ou sur la qualité des semences. Dans le cas du berbéré, ce sont les fortes variations climatiques qui rendent impossible d'anticiper les volumes produits.

²¹¹ Moyenne africaine en 2011 pour le sorgho 1t/ha (Tchad 628 kg/ha), le petit mil 600kg/ha (Tchad 358 kg/ha) selon FAO.

Graphique 14.23- Céréales: production, superficie, rendement





14.113 Comme ces céréales, et certains tubercules, sont la base de l'alimentation de 90% de Tchadiens, une augmentation durable des rendements et de la production constitue une priorité importante. C'est le moyen principal pour faire face à des crises alimentaires récurrentes. Une productivité plus élevée s'approchant d'autres pays africains paraît possible par l'utilisation de semences et d'engrais de qualité et par un recours plus important à l'irrigation. Mais la clé pour échapper à la volatilité des prix et de revenus des cultivateurs est une meilleure organisation du stockage et de la commercialisation.

14.114 Donc, pour se prémunir contre des crises alimentaires, il faut produire plus et il faut pouvoir écouler les surplus de production – à base de culture pluviale ou irriguée – à des prix rémunérateurs pendant les périodes de bonne pluviométrie. Le Tchad est toujours obligé d'importer une partie importante de sa nourriture de l'étranger (voir 14.15). Donc, ces ventes se font d'abord sur les marchés régionaux et urbains au Tchad. Mais l'extension des ventes à des pays voisins est un élément indispensable dans une telle stratégie. Il existe déjà aujourd'hui un échange de céréales (comme aussi de tubercules) avec les pays voisins (voir tableau 14.1). Il s'agit d'un commerce informel et, pour la plupart des céréales, d'un transfert d'aliments de zones excédentaires à des zones déficitaires de la région, une situation qui peut changer d'une année à l'autre (voir par exemple Reoungal 2009, pp. 4-5).

14.115 Ce commerce encore marginal est entravé au Tchad, comme dans d'autres pays de la région, par une multitude d'obstacles. Celui que nous avons identifié plus haut est le manque de stockage et l'incapacité des cultivateurs de céréales d'obtenir des prix rémunérateurs pour la vente. Un bon écoulement est aussi rendu difficile par le coût élevé du transport de marchandise dans des zones rurales, ce qui tient tant au mauvais état des routes, surtout en saison de pluies, qu'au manque de concurrence et à l'organisation très inefficace du transport par des transporteurs et des

commerçants²¹². Nous avons pu observer ce phénomène dans l'examen d'autres chaînes de valeur dans le domaine agricole et dans le secteur pastoral. Mais l'inefficacité tient aussi aux contrôles de sécurité sur les routes, qui impliquent le paiement de taxes et de transactions illicites, et à l'organisation très rudimentaire des services et contrôles à la frontière et le prélèvement, à ce moment-là, d'autres taxes et droits de douane qui poussent ceux qui peuvent dans l'informel ou à faire de fausses déclarations douanières minimisant les paiements à effectuer par la sous-facturation.

14.116 L'importance de développer les filières essentielles pour la sécurité alimentaire et de les intégrer dans le commerce régional est l'objet d'un ouvrage récent de la Banque mondiale, dont le titre évocateur est (en anglais) : « L'Afrique peut aider à nourrir l'Afrique – comment supprimer les barrières au commerce régional d'aliments de base » (Banque mondiale 2012). Le livre affirme qu'il y a un potentiel très important de produire plus d'aliments de base, et que des échanges étendus entre pays voisins de ces biens permettront de prévenir ou faire face à des crises alimentaires dans la région.

14.117 Nous avons intégré dans les recommandations de ce chapitre un projet qui souligne l'importance de promouvoir les filières négligées en visant l'augmentation de rendements et l'amélioration des chaînes de commercialisation. De plus, la matrice d'actions du chapitre 11 inclut une réforme des procédures de la douane à l'importation des intrants, un projet de désenclavement du corridor prioritaire de la CEMAC entre le Tchad et la République centrafricaine et un programme de réhabilitation des pistes rurales. Le chapitre 6 comprend une réforme des tarifs et taxes à l'importation ainsi que des procédures et taxes à l'exportation. Enfin, le chapitre 13 propose de renforcer les contrôles phytosanitaires, ce qui aidera à s'assurer de la qualité des semences et des engrais à l'importation et le respect de normes phytosanitaires à l'exportation.

Plantes à racines et tubercules

14.118 Le manioc, la patate douce, l'igname et le taro constituent l'essentiel de la production de tubercules. Comme les céréales, ces produits font partie de l'alimentation de base de beaucoup de Tchadiens, dont, en premier lieu le manioc et la patate douce. Les données relatives aux superficies cultivées, productions, rendements et exportations estimées pour la campagne 2011-2012 sont résumées dans le tableau suivant. Nous n'avons pas pu trouver d'estimations sur l'igname :

Tableau 14.3 - Les tubercules

| | Manioc | Patate douce | Taro |
|------------------|---------------|---------------------|-------------|
| Surface (ha) | 245.000 | 307.000 | 6.700 |
| Production (t) | 323.000 | 216.500 | 31.500 |
| Rendement (t/ha) | 1,318 | 0,705 | 4,701 |
| Exportations (t) | 16.150 | 10.825 | 1.600 |

14.119 Le constat est le même que dans le cas des céréales. Le gouvernement devrait donner à l'augmentation de la production et commercialisation (interne et externe) une priorité élevée, parce cela touche directement à la sécurité alimentaire et à l'augmentation des revenus de familles de petits agriculteurs pauvres. Les rendements sont bas dans le contexte régional, donc, il devrait être

²¹² Un document récent de la Banque mondiale sur les barrières au commerce régional des céréales et tubercules (Banque mondiale 2012) indique que les coûts de transport pour des petits agriculteurs dans les zones éloignées sont bien plus hauts que les coûts de transports sur les grandes axes.

relativement facile de pouvoir augmenter les rendements par de meilleures méthodes culturales et par un écoulement de la production moins coûteux et plus libre. A côté d'un meilleur stockage, de routes utilisables « toute année » et de la concurrence dans le transport routier, ceci impliquera aussi de mettre fin aux tracasseries administratives, aux prélèvements licites et illicites et de promouvoir une meilleure organisation des douanes et des contrôles sanitaires avec les pays voisins.

Les « cultures de rente »

14.120 Nous avons mis le concept de culture de rente entre guillemets parce que c'est une notion relative : Si la production est surtout vendue sur des marchés urbains et/ou extérieurs, elle est dans la plupart des cas aussi consommée dans les zones rurales. Si l'on se réfère à l'intégration verticale de la production (c'est le cas au Tchad du coton, tabac et sucre), on ne peut pas exclure qu'il s'agisse d'un bien de consommation « de base », donc vivrier comme le sucre. Ou, comme dans le cas du coton, on trouve des sous-produits qui ont une « fonction vivrière ». Nous avons déjà traité deux produits de rente plus haut: le coton et la gomme arabique. Nous allons brièvement toucher à trois autres : le karité, le sucre et le tabac.

- Le karité. Le plus gros marché est celui du Nigéria qui est déjà approvisionné par la production locale et celle des pays voisins en plus du Tchad. Il est possible que le karité soit re-exporté vers d'autres pays sous une forme transformée. Le karité est devenu très important sur le marché international comme matière de base pour la production cosmétique. Donc, il faudrait examiner s'il y a des possibilités d'exporter du Tchad des produits à valeur ajoutée.
- Le sucre est produit au Tchad par la Compagnie Sucrière du Tchad, une société qui fait partie d'une société multinationale française SOMDIAA²¹³. Les 35.000 tonnes par an produites ne couvrent que 15% à 20% de la demande nationale. La compagnie avait des plans d'expansion, mais sa survie est menacée depuis plusieurs années par des importations de sucre « frauduleuses » dans la mesure où ni les droits à l'importation ni la TVA ne sont payés et où les ventes se font à des prix inférieurs au prix contrôlé. En revanche, la CST, qui importe traditionnellement beaucoup de sucre elle-même (elle a des filiales au Cameroun et au Congo) doit payer ces tarifs et droits. En octobre 2012, la CST a licencié 600 employés. La solution de cette crise est essentielle pour pouvoir envisager un rôle plus important de la production du sucre au Tchad.
- Le tabac. Cette culture se fait dans le Logone oriental par des petits producteurs. La production est directement livrée à la Manufacture des Cigarettes du Tchad (MCT) à Moundou. La MCT dispose de hangars de séchage et de machines de malaxation. Le tabac tchadien est mélangé à d'autres importés pour la fabrication des cigarettes locales. Ces dernières ne couvrent qu'une partie des besoins locaux, des importations complètent l'offre de cigarettes au Tchad.

Développement agricole: contraintes et solutions

14.121 Les contraintes au développement agricole du Tchad sont bien connues et sont inventoriées dans le PND 2013-2015 (voir 14.41 et 14.42). Nous les avons rencontrées dans notre passage par les chaînes de valeur des différentes filières agricoles dans la section précédente. La productivité de l'agriculture du Tchad est bien inférieure à la moyenne des pays de la sous-région et de l'Afrique

²¹³ L'Etat tchadien et la Société sucrière du Cameroun détiennent des participations égales au capital de 8,9%.

subsaharienne, comme nous l'avons constaté dans les filières examinées. Il y a des observateurs qui disent que le secteur se portait mieux il y a quarante ans. La raison principale de ce retard a été la guerre civile qui a duré quarante ans, certes accompagnée par des périodes d'accalmie. Elle a étouffé la plupart des initiatives de développement, comme elle l'a fait dans le cas du Soudan du Sud engagé dans une guerre civile et d'indépendance pendant 50 ans.

14.122 Maintenant que la paix est revenue et que les ressources financières du pays ont augmenté considérablement à cause des investissements pétroliers, le Tchad a une possibilité réelle de combler ce retard et développer son agriculture, profitant de l'expérience de pays de la région qui montrent le chemin. Il faut cependant être conscient de deux autres obstacles majeurs qui sont difficiles à gérer ou surmonter : l'enclavement extrême du Tchad – le port suivant étant à 1.700 km – et la récurrence de la sécheresse, qui a rendu le Tchad très dépendant de l'aide alimentaire et qui menace la bonne disponibilité d'eau dans le bassin du lac Tchad, c'est-à-dire le système d'eau qui est indispensable pour la population et le secteur agropastoral tchadien.

Un rapprochement des rendements agricoles à la moyenne africaine

14.123 Il faudrait adopter des « paquets technologiques » qui ont donné de bons résultats dans des conditions climatiques similaires : semences de qualité, culture attelée, engrais organiques et/ou minéraux, lutte contre des épidémies, une bonne gestion d'eau dans des terres irriguées (surtout pour le riz et le maïs) et partage des équipements, s'il y en a, parmi les membres du groupement de paysans. Il est important aussi d'avoir accès à un système d'information sur les innovations technologiques dans la région, de nouvelles variétés à haut rendement ainsi que des meilleures pratiques de stockage et de transformation des produits (y compris l'accès à des sources d'énergie fiables et à un coût abordable).

14.124 Comme nous avons vu plus haut, actuellement les semences utilisées pour la plupart des filières sont tout venants et n'ont pas une origine connue. Il arrive qu'il y a fraude dans la vente de semences dans le sens que la qualité et l'origine indiquées sont fausses. Dans des zones moins peuplées une production itinérante d'année en année est encore pratiquée (voir 14.8), la culture attelée n'a été introduite que dans certaines zones et les cultivateurs n'ont pas d'accès à la fumure et des engrais minéraux ou ne connaissent pas son importance. Comme les groupements sont parfois inopérants ou inexistant, l'achat d'intrants collectifs, la diffusion de techniques nouvelles (aussi pour le stockage et la transformation) et le partage d'outils et équipement sont souvent difficiles. De plus, l'accès à l'information sur les marchés et à l'appui technique est faible.

Un investissement massif dans l'irrigation

14.125 Le Tchad a un potentiel d'irrigation considérable qui est mal utilisé (voir 14.6 et 14.10). C'est pourquoi l'investissement dans l'irrigation moderne – mais aussi une meilleure utilisation de l'irrigation traditionnelle par décrue – est d'une haute priorité. Il permettrait d'augmenter la production d'une manière durable et ainsi limiter l'impact d'années de sécheresse. Le Gouvernement tchadien en est conscient, mais a eu de la peine jusqu'à maintenant à faire des investissements conséquents. Les investissements privés en sont à leur début. Les priorités actuelles du MAI en hydraulique agricole sont de :

- Renforcer les capacités de gestion et d'exploitation de grands périmètres irrigués,
- Appuyer des partis privés dans l'aménagement de périmètres, et

- Réhabiliter les grands périmètres déjà installés, en accordant la priorité à la formation et à l'organisation des paysans.

14.126 L'objectif fixé par le Gouvernement dans le "Schéma Directeur de l'Eau et Assainissement" (PNUD 2002) est d'atteindre, d'ici 2025, 100.000 ha de terres aménagées de différentes tailles et modes de gestion. C'est ainsi que le Programme National de Sécurité Alimentaire (voir 14.17) a entrepris en 2010 d'aménager 20.000 ha jusqu'à 2015 en maîtrise partielle d'eau.

14.127 A l'exception des riz, blé et maïs, cultivés dans la zone du lac Tchad, les céréales ne bénéficient pas de l'irrigation. La production de berbére fluctue d'une année à l'autre en fonction de l'importance des inondations des plaines et de la durée de la saison fraîche²¹⁴. Les cultures qui bénéficient de l'irrigation sont principalement le riz et les légumes à cause de la demande urbaine croissante et de leur valeur marchande importante.

Tableau 14. 4 Aménagements irrigués
(réalisés ou en cours de mise en place)

| Nom du site (parfois regroupés) | Superficie (ha) | Spéculation | Rendement |
|------------------------------------|-----------------|-------------|------------|
| Casier B de Bongor | 500 | Riz | 2,3 |
| Plaine de Tcharaye | 2.000 | Riz | 1,8 |
| Kim 1et2 | 1.800 | Riz | 1,8 |
| Boumou | 3.000 | Riz | 3,2 |
| Kolobo | 88 | Riz | 1,5 |
| Ham | 328 | Riz | 1,9 |
| Nahaïna | 104 | Riz | 1,9 |
| Salamat1 | 500 | Riz | 4,1 |
| Yao | 500 | Riz | |
| Sites autour du Lac Tchad | 16.000 | Maïs, blé | 4,0 (maïs) |
| Casier C: Doungabo, Dokapti, Djeun | 330 | Riz | |
| Doro, Bédaya, | 200 | Riz | 0,8 |
| Béré, Delbian, Tamyo | 1.200 | Riz | 2,2 |
| Région de Gounou-Gaya | 1.100 | Riz | |

Source : DGGRHA et ONDR.

14.128 Tous les essais empiriques prouvent que l'irrigation est le meilleur moyen d'augmenter le

²¹⁴ Le berbére est cultivé en décrue dans la région du Salamat Chari-Baguirmi et Batha, voir aussi 14.111 à 14.116.

rendement à l'hectare. Dans certains périmètres aménagés, le rendement du riz est de 3 à 5 tonnes par hectare, alors que le riz pluvial ne donne que 1,2 tonnes par hectare au plus. Le système de décrue est confiné aux bas-fonds et plaines argileuses du Chari-Baguimi, Batha et Salamat, où la culture de berbéré en contresaison est une activité importante.

Accès à la terre des femmes, des jeunes et des migrants

14.129 En milieu rural tchadien, la terre est normalement mise en valeur collectivement selon le droit traditionnel²¹⁵. Ceci signifie que c'est le chef traditionnel du village qui distribue les terres moyennant paiement ou contribution en nature. Cette méthode défavorise souvent une partie importante des forces vives dans la production que sont les femmes, les jeunes et également des migrants qui s'établissent dans une communauté rurale. A cause de ces difficultés à l'accès au foncier, le Gouvernement a créé un Observatoire du foncier par décret en 2001 (Droit foncier 2001). L'intention est d'arriver à des démarches participatives dans l'octroi de terres par exemple à des groupes de femmes productrices (prenant comme exemple le sésame) qui sont membres de l'organisation des producteurs. Mais cette pression n'a pas encore conduit à une libéralisation substantielle de l'accès à la terre jusqu'à aujourd'hui.

14.130 Dans le PND 2013, le gouvernement estime que la solution à ce problème aura un effet de levier important pour la sécurisation des personnes et des biens, et la prévention et résolution des conflits (PND 2013, pp. 23-24). Si les productrices et producteurs ont la possession durable des terres, elles ont un intérêt de faire des investissements dans le maintien de leur capital productif, par exemple par la conservation des eaux et des sols ou par la plantation d'arbres. La stabilisation des jeunes dans leurs terroirs pourrait constituer une solution aux difficultés d'insertion professionnelle dans les villes. Dans la partie méridionale du pays en particulier, on constate qu'un certain nombre de jeunes vivants en ville retournent dans leurs terroirs d'origine, sans doute en raison des difficultés d'insertion dans les villes.

Approches participatives à l'appui aux productrices et producteurs

14.131 Malgré un mouvement important vers la création de groupements et associations de producteurs, promu par les autorités (voir 14.35), on constate que les paysans et paysannes n'opèrent souvent pas dans des structures associatives dans les filières émergentes. Chacun paraît agir de façon disparate, ce qui limite l'efficacité et l'innovation productive. Des organisations publiques d'appui – la vulgarisation et la recherche agricoles – ont besoin de pouvoir travailler avec des groupements de productrices ou producteurs pour être efficaces, d'autres partenaires ont le même besoin, qu'il s'agisse d'ONG ou d'agences de coopération qui appuient des activités sociales (éducation et santé) ou des projets productifs spécifiques. Une organisation commune permet aux producteurs de mieux négocier avec les transporteurs et commerçants les prix d'achat et le coût de transport de leur production à écouler dans d'autres parties du Tchad ou destinées à l'exportation. Enfin, les groupements sont les interlocuteurs privilégiés des sociétés et investisseurs dans la transformation des produits ; des contrats peuvent être conclus sur les conditions de coopération dans des projets de transformation.

²¹⁵ Selon la loi foncière et son décret d'application de 1967 (Droit foncier 1967), la mise en valeur peut se faire a) par le maintien du statu quo ; b) par la procédure de l'immatriculation qui est possible quand la communauté a la personnalité juridique ; ou c) par l'immatriculation au nom de l'Etat, qui remet gratuitement la jouissance de la propriété à la collectivité.

14.132 Réforme des services agricoles. L'organisation des habitants et producteurs ruraux dans des groupements et associations qui poursuivent un intérêt commun est le premier pilier du développement rural et productif. Cette base doit permettre de transformer le transfert de connaissances par la vulgarisation agricole. Nous avons vu plus haut, dans le paragraphe 14.28, que le service de vulgarisation de l'ONDR, avec son corps d'environ 1.500 agents, ne peut que mettre à disposition un agent pour huit villages en moyenne. De plus, les compétences des agents pour ce qui est de parler de thèmes nouveaux (par exemple les méthodes de gestion de groupements, l'engagement dans des filières négligées mais porteuses, production durable, irrigation, transformation de la production, nouvelles sources d'énergie) sont forcément limitées. Donc, l'approche doit changer :

- A côté des services de l'ONDR, d'autres agences doivent intervenir : services publics techniques comme par exemple le contrôle phytosanitaire (CECOQDA, chapitre 13), l'IRFAD, ONG, projets de coopération, experts tchadiens ou étrangers contractés par des groupements, associations professionnelles, partenaires privés pour des projets d'investissements. En fait cela se passe déjà aujourd'hui mais d'une manière un peu chaotique : les interventions extérieures ne sont pas bien connues, ne se renforcent pas toujours mutuellement et peuvent même être contradictoires dans les approches techniques et les priorités ;
- Les agences d'appui doivent intervenir à la demande expresse des groupements de producteurs ;
- Ces groupements doivent participer, quand ils le peuvent, au financement de certains services ;
- L'implication du secteur privé, tchadien ou étranger, dans la fourniture de services et le montage de projets est à faciliter et promouvoir.

14.133 Le risque d'une telle approche est qu'elle privilégie des communautés dynamiques et moins pauvres et compromet l'accès à des services adéquats des populations les plus démunies et vulnérables. C'est pourquoi l'ONDR devra constituer un contrepoids : elle s'occuperait surtout des communautés et des paysans qui ont des conditions de vie et de production les plus difficiles. Son mandat de conseil serait triple :

- Appuyer ces populations dans les conditions et techniques de production par rapport aux produits qui constituent leur alimentation de base ;
- Promouvoir la création de groupements et associations et appuyer les membres dans leur gestion ;
- Promouvoir et coordonner la recherche d'autres appuis techniques et projets d'investissements et de renforcement des capacités.

14.134 Expérience d'autres pays. Ce passage à un mode d'encadrement et de conseil participatif, multiple et à la demande est déjà en cours dans un certain nombre de pays africains. On peut citer le Ghana ou le Mali. Normalement, l'État continue à apporter son soutien aux petites exploitations pour leur production de base, alors que celles orientées vers des filières marchandes obtiennent des services auprès d'autres prestataires, publics, privés ou externes. Les groupements qui demandent ce type de conseil doivent souvent assumer une petite partie du coût de ces services (par exemple 20% dans le cadre d'un projet au Mali).

14.135 Une gestion autonome des communautés rurales. L'élément le plus critique pour la réussite d'un tel système de conseil est que l'État reconnaisse que les villages sont les maillons les plus importants dans la décentralisation de l'État, et que cette décentralisation est accompagnée d'une composante effective d'autonomie et d'autogestion. Ce sont les communautés rurales qui sont les

acteurs les plus importants de leur propre développement. Si ceci est reconnu, la libéralisation du conseil agricole doit aller de pair avec une responsabilité accrue des groupements et associations paysans. Cependant, prendre des responsabilités s'apprend. C'est pour cela que la vulgarisation agricole doit mettre l'accent sur les groupements et les aider dans l'apprentissage de la planification et gestion de leurs affaires. Les organisations rurales sont tenues à analyser elles-mêmes leur environnement de production, et à traduire ces analyses en demandes de projets d'investissement et de conseil.

14.136 Des contrats de services et d'investissement. Dans cette nouvelle optique, des groupements passent des contrats avec des agences publiques ou privées pour des « projets » spécifiques : augmenter la productivité et le volume de production d'une filière, trouver un mécanisme adéquat de commercialisation, exploiter un nouveau périmètre irrigué, améliorer les méthodes de stockage, introduire une nouvelle technologie de transformation, etc. Un problème critique est de savoir qui paie pour ces contrats : pour la plupart des groupements, l'essentiel du financement viendra du secteur public ou de la coopération extérieure (comme une alternative à augmenter beaucoup le nombre des agents à l'ORD). Mais une participation du groupement concerné au coût sera essentielle. Pour le fixer, on pourra s'inspirer de l'expérience de pays voisins qui ont déjà introduit un tel système.

14.137 Les investisseurs privés tchadiens dans les projets agricoles ne bénéficieront pas de ce système sans exclure que le Gouvernement introduise d'autres incitations (par exemple fiscales) pour de tels investissements. Il faudra également penser à mettre en place un Conseil indépendant qui suivra les projets issus de tels partenariats et rendra compte aux bénéficiaires des services agricoles et aux partenaires financiers sur la qualité de leur exécution et la transparence et rectitude des transactions financières.

14.138 Une recherche agricole engagée. Nous avons vu dans les paragraphes 14.31 à 14.33 que l'ITRAD joue un rôle central dans l'innovation agricole. Il travaille à la sélection et à la production de base de semences améliorées de plusieurs filières et aux techniques de culture et d'amélioration des sols. C'est l'ONDR qui vulgarise ces résultats. Mais l'ITRAD est aussi liée aux producteurs par un réseau d'agriculteurs démonstrateurs. Donc, son implication dans une approche dynamique et novatrice à la transformation de l'agriculture est essentielle. Elle devrait devenir un partenaire important dans les contrats de services et d'investissement avec des groupements.

14.139 Il faut renforcer l'ITRAD, pour que sa coopération avec d'autres instituts de recherche en Afrique et ailleurs puisse devenir plus dense, et ainsi le rythme d'absorption de semences améliorées et de bonnes pratiques de culture plus rapide. Elle devrait se spécialiser davantage dans le stockage et la transformation de produits agricoles, qui ne paraissent pas être au centre de ses activités. Il faudrait aussi que des experts et des instituts de recherche étrangers – d'autres pays ou internationaux – soient invités à participer directement aux essais et à la divulgation d'innovations au Tchad.

14.140 Dans ce contexte, il faut aussi mentionner l'importance du service d'information du MAI, de la Radio rurale et d'initiatives privées d'information aux producteurs. Si l'information sur les innovations agricoles s'est améliorée, elle n'est pas suffisante par rapport aux innovations agricoles disponibles, les marchés au niveau régional et la gestion villageoise et de groupements de producteurs.

Formation initiale et continue

14.141 Un développement agricole dynamique a besoin d'une direction et d'experts qui sont en mesure de mobiliser les moyens financiers et techniques pour impulser l'innovation agricole et de cultivatrices et cultivateurs capables d'innover et de s'adapter à des méthodes de production et de transformation des produits modernes. Nous avons constaté plus haut (paragraphe 14.19 à 14.35) que le MAI pourrait avoir besoin d'une relève, que la vulgarisation et la recherche agricole ont besoin d'experts et d'agents mieux formés et en plus grand nombre, et que la formation des agriculteurs laisse à désirer.

14.142 Le « système de formation » agricole actuel du Tchad n'est pas en mesure de faire face à ces défis (voir aussi 14. 25 et 14.26). Le nombre d'experts, d'agents et de jeunes agriculteurs formés est trop faible et, dans beaucoup de cas, la formation n'est pas suffisamment spécialisée pour pouvoir donner une impulsion au rattrapage dans les rendements et à la diversification et transformation des produits qui est nécessaire dans la prochaine phase de développement. Des efforts de formation continue existent mais ne sont ni systématiques, ni suffisamment profonds. Dit d'une manière très simple et réductrice, la formation agricole est à l'image de la situation du secteur : elle est en retard par rapport à la plupart des pays comparables de la région. Il faut maintenant faire un effort exceptionnel pour pouvoir arriver au niveau de la région et devenir même un champion régional dans certains domaines.

Commercialisation interne et commerce international

14.143 Écoulement interne. L'analyse de plusieurs chaînes de valeur nous a permis de vérifier et d'étayer les obstacles connus à une commercialisation efficace qui réduirait les coûts de transaction très lourds qui sont pratiqués actuellement. Ces obstacles sont surtout importants dans les filières nombreuses où l'écoulement dans d'autres zones du pays, dans les villes du Tchad et à l'étranger se fait d'une manière informelle et traditionnelle. Comme nous avons vu dans le tableau 14.1 il n'y a que trois produits qui connaissent une commercialisation fortement structurée (le coton, l'arachide et la gomme arabique) et trois autres où les experts jugent la commercialisation moyennement structurée (sésame, niébé et karité). Dans tous les autres cas (comme aussi dans le cas des produits de l'élevage et de la pêche dans les chapitres 15 et 16), la commercialisation est très coûteuse et lente, ne laissant au producteur qu'une petite fraction du prix de vente final.

14.144 Ici nous résumons seulement les différents obstacles sans entrer dans les détails :

- Stockage par le producteur : L'incapacité de stockage adéquat conduit à des pertes post-récolte et force le producteur à vendre rapidement quand les prix sont bas (voir le cas de l'arachide 14.70 à 14.71). Un stockage collectif, au niveau du groupement paysan, par exemple, permettrait de vendre des quantités plus importantes, baissant ainsi le prix du transport. Le manque de stockage adéquat empêche aussi la transformation sur place.
- Le rôle des commerçants : une chaîne de commerçants intervient, ce qui renchérit considérablement le prix du produit. Par exemple, des collecteurs sur les marchés hebdomadaires achetant aux producteurs, des semi-grossistes et des grossistes, les derniers vendant à des détaillants ou à des exportateurs.
- L'état des routes et le coût du transport : L'état des routes rurales et secondaires est mauvais dans la mesure où une petite partie seulement de celles-ci est « toutes saisons » c'est-à-dire empruntables aussi pendant la saison des pluies. Le manque d'entretien réduit la durée de vie

des camions et augmente le risque d'accidents. Le coût du transport routier dans les zones éloignées des centres urbains est beaucoup plus onéreux à cause de cette situation, mais aussi à cause des petites quantités transportées et d'une position « monopolistique » du transporteur.

- Interventions officielles. Il y a des taxes routières à payer, des contrôles à l'improviste par des agents de l'Etat (sécurité, poids de chargement etc.), ce qui peut donner lieu à des paiements illicites.

14.145 Réformes publiques. Une série d'actions sont nécessaires au niveau du Gouvernement pour faciliter la commercialisation. Il faut :

- Améliorer la qualité des routes et introduire un système efficace de réhabilitation (une proposition est faite au chapitre 11 de ce rapport) ;
- Supprimer les taxes internes pour des biens et les contrôles de sécurité et lutter activement contre les paiements illicites ;
- Mettre en œuvre une politique contre les ententes sur les prix entre commerçants ;
- Donner des incitations au renouvellement du parc des camions (une proposition est faite au chapitre 11 de ce rapport) ; et
- Faire des contrôles phytosanitaires sur les marchés, à l'importation d'intrants (semences) et à l'exportation respect (produit exporté) ; un projet a été développé à ce sujet et est commenté au chapitre 13.

14.146 Options modernes de commercialisation. Parallèlement aux réformes publiques, il faut s'inspirer des filières dont la commercialisation est fortement structurée (coton et gomme arabique) et faciliter, dans les filières agricoles, des services de commercialisation et distribution modernes. Ceci peut se faire uniquement filière par filière, et implique des « projets » privés ou des partenariats public-privé qui font partie de « l'approche participative » dont nous avons parlé plus haut. Il faut développer une intelligence et stratégie commerciale pour chaque filière, et promouvoir l'implication du secteur privé pour la fourniture des biens et services en amont et en aval de la chaîne de production.

14.147 Des exemples concrets sont :

- Des ONG agissent comme interface entre le secteur privé et les groupements de producteurs par exemple pour des céréales. Ils négocient les prix pour l'achat des intrants, aident les groupements à faire des investissements pour mieux stocker le produit et les prix de vente avec des distributeurs et organisent le transport ;
- Des groupements concluent des contrats avec des entreprises privées qui conditionnent et peut-être transforment le produit et l'exportent ; on peut s'imaginer un tel arrangement par exemple pour l'oignon et l'ail ;
- Des groupements passent des contrats dès maintenant pour la fourniture de mangues, tomates, et goyaves à la Société tchadienne de jus de fruits. Nous supposons que l'usine donne des conseils et du crédit aux groupements pour le développement de ces cultures. Peut-être ceci permettra aux groupements d'augmenter considérablement l'offre de fruits frais dans les centres urbains et dans les restaurants et hôtels.

14.148 Dans le cadre de son mandat, l'ANIE promeut des partenariats entre entreprises privées et groupements ou fédérations de groupement de paysans quand il s'agit d'exporter des produits agricoles ou transformés. Elle agit comme intermédiaire entre les partenaires, finance des études de

faisabilité et de marché et aide à mobiliser des financements pour les investissements nécessaires²¹⁶.

14.149 Importations et exportations. Le développement des filières agricoles à potentiel d'exportation nécessite des investissements et des réformes, comme nous l'avons vu plus haut, y compris dans les procédures et l'imposition en douane des intrants à la production et les exportations de produits. C'est un point que nous développons dans le chapitre 6 sur la politique commerciale. Une grande partie du commerce agricole et du commerce des intrants à la production se fait d'une manière informelle, évitant le passage par les postes frontières. Si on veut mieux contrôler ce commerce – surtout pour protéger les cultivateurs de fraudes sur la qualité, d'éviter des risques pour l'environnement et d'éviter des épidémies – il faut donner des incitations aux importateurs et aux exportateurs de passer par la douane. La meilleure incitation est qu'ils ne paient pas de droits de douane et de taxes, et que la procédure ne prenne pas beaucoup de temps. De plus, cela aide s'il y a un risque assez élevé qu'on soit puni si l'on s'adonne à la contrebande.

14.150 Pour ce qui concerne les importations il faut retenir les points suivants :

- Si on veut augmenter les rendements et la qualité du produit, il faut des semences améliorées (issues de la recherche agricole) et parfois des engrais minéraux et des pesticides qui n'ont pas d'effets toxiques importants. Dans la mesure où on doit les importer, il faut les imposer le moins possible puisque les producteurs ne sont pas en mesure de les payer à un prix élevé, et si le gouvernement les subventionne, il donne d'une main ce qu'il encaisse avec l'autre.
- Il y a beaucoup de fraude dans le commerce de semences améliorées, et les pesticides peuvent affecter la santé des cultivateurs et polluer les sols. Via les semences, on peut aussi importer des épidémies. Pour les engrais également, il faut être sûr que la qualité des ingrédients soit bonne. Donc, il faut faire des contrôles phytosanitaires et techniques à la frontière. Actuellement, de tels contrôles, bien que prévus dans les règlements, ne se font pas. Ces contrôles, dont la nécessité est décrite dans le chapitre 13 de ce rapport, pourront bientôt se faire par les laboratoires CECOQDA²¹⁷.

14.151 Les exportations agricoles sont grevées par des taxes et droits de douane et les procédures sont complexes et coûteuses (voir chapitres 6 et 11). Par exemple, il faut passer par des intermédiaires autorisés pour faire la déclaration et passer la marchandise en douane, et il n'y a pas de possibilités de faire des paiements bancaires en douane sauf à N'Djamena. Comme à l'importation, il n'y a actuellement pas de contrôles phytosanitaires créant un risque d'exporter des épidémies aux pays voisins. Si des progrès importants ont été accomplis dans la réforme des douanes dans les quelques postes les plus fréquentés, par exemple, par le traitement informatique des procédures douanières, ces réformes n'ont pas encore touché les quelques 65 postes de douane dans les régions dont un certain nombre est utilisé (ou pourrait être utilisé) dans le commerce transfrontalier de biens agricoles. Même si des commerçants passent par ces douanes, ils peuvent s'arranger pour ne déclarer qu'une partie de leur marchandise pour payer une fraction des taxes. Le résultat est que même les statistiques douanières officielles ne sont pas fiables. Des observateurs indiquent aussi qu'il existe des cas où, d'une manière officieuse, des produits sont taxés jusqu'à 30%

²¹⁶ Un projet qui permettra à l'ANIE d'assumer ces fonctions est mentionné dans le chapitre 8 de ce rapport. L'auteur du chapitre a préparé également un document de projet ensemble avec les cadres de l'ANIE.

²¹⁷ L'expert qui a écrit le chapitre 13 a préparé un projet d'appui à CECOQDA en travaillant étroitement avec les cadres de CECOQDA.

de leur valeur.

Financement à fonds perdus et crédit

14.152 Il va de soi que cette révolution agricole préconisée dans la stratégie du gouvernement et dans ce rapport exige des changements importants dans les modes de financement :

- Si une approche participative à la vulgarisation et le transfert technologique exigent souvent le paiement d'une fraction de ces services par les groupements concernés, la majeure partie du financement devra être mis à disposition par l'Etat et par des ONG et agences de coopération. De tels apports font aussi partie de certains contrats avec des entreprises de transformation qui achètent la production des membres des groupements.
- Il faut penser à généraliser le crédit agricole, en utilisant des méthodes qui ont fait leurs preuves. Actuellement, le crédit rural est très peu développé sur l'ensemble du territoire national. En-dehors de l'entreprise CotonTchad, et dans une moindre mesure de l'ONDR, seuls quelques ONG et projets interviennent dans la promotion du crédit décentralisé et de la collecte de l'épargne rurale. Les taux pratiqués varient de 6% pour les cultures vivrières à 12% pour les intrants. Dans la zone soudanienne, les caisses rurales d'épargne et de crédit collectent des fonds qui sont mis à la disposition de leurs membres pour le financement du petit commerce et des équipements. Dans la zone sahélienne, ce sont les ONG et les projets qui distribuent des crédits pour le financement des activités agricoles.
- Il faut aussi dynamiser le crédit à des micro-entreprises et petites entreprises qui sont actifs dans la commercialisation et la transformation souvent artisanales des produits, et d'une manière générale dans les services dans les villages. Ces services ont un rôle essentiel à jouer dans la modernisation de la production et des technologies dans le monde rural. Nous en parlons dans le chapitre 7 de ce rapport.
- Enfin, les banques tchadiennes et des investisseurs privés tchadiens et étrangers doivent saisir des opportunités de moderniser le transport, les services de distribution et la transformation des produits agricoles au Tchad avant l'exportation. Nous faisons allusion à ces possibilités réelles dans l'analyse de certaines chaînes de valeur plus haut, mais aussi dans le chapitre 2 de ce rapport sur la performance commerciale.

Programmes et projets mis en œuvre

Les résultats de l'EDIC I

14.153 Le tableau 14.5 décrit la mise en œuvre de la partie agricole de la matrice d'actions de l'EDIC I (rédigée en 2004, approuvée par le cabinet en octobre 2006). Nous n'avons pas trouvé de suite donnée à l'action prévue dans le cas de deux actions seulement sur treize. C'est le cas d'un forum des investisseurs intéressés à participer dans la restructuration de CotonTchad et du développement de stratégies de promotion des exportations de « nouvelles » filières. Dans les autres onze cas, certaines réformes ou projets ont été engagés mais très tard, seulement au cours des quatre dernières années. Dans la plupart des cas, il s'agit de réformes partielles ou de début d'actions, souvent dans le contexte de projets de coopération. Mais ce début de mise en œuvre montre est prometteur, et montre que la plupart des recommandations de l'EDIC pointaient dans la bonne direction. Concernant la diversification de la production et des exportations agricoles, tout est à faire.

Tableau 14.5 – EDIC I (2004/2006) : mise en œuvre des actions prévues dans le domaine agricole

| Objectif retenu | Action envisagée | Réalisation |
|---|---|---|
| Restructuration de la filière coton ; maximiser les revenus générés par la filière. | 1. Restructuration de la Société Coton Tchad, décision finale. | Oui mais seulement en 2010/11 après plusieurs années de déclin des exportations et paralysie par surendettement. |
| | 2. Organisation du Forum des investisseurs/ consultation. | Non |
| | 3. Révision TVA sur intrants spécifiques au coton (en particulier pesticides) et accès au crédit d'investissement OP. | Exception intrants à TVA oui, crédit d'investissement aux organisations paysannes non. |
| | 4. Réhabilitation des pistes rurales et ponts dans la zone cotonnière, entretien des routes toutes saisons et des routes transnationales pour l'export. | Réalisation en cours avec financement BAD et Etat. |
| | 5. Plan d'organisation des producteurs et services de vulgarisation, désengagement progressif Etat. | En cours, mais pas très avancé. |
| Augmenter les rendements des produits agricoles destinée à l'exportation | 1. Plan de renforcement de l'ITRAD : recherche, vulgarisation et encadrement des organisations paysannes | En cours, mais pas d'amélioration perceptible encore. |
| | 2. Réhabilitation des systèmes d'information (enquêtes agricoles, SIM) | En cours sur financement de l'UE et Etat tchadien. |
| | 3. Lancement des plans de développement du matériel agricole et de la petite mécanisation | En cours sur financement de l'Etat |
| | 4. Lancement du plan d'amélioration protection des plantes par un laboratoire d'analyse de qualité et des mesures sanitaires et phytosanitaires | Laboratoire CECOQDA créé mais pas encore opérationnel. Agences de normalisation pas encore créée. Le chapitre 3 de l'EDICII propose la réforme du secteur et projets d'appui à CECOQDA et agence de normalisation. |
| Renforcer la diversification: gomme arabique, arachide, niébe, sésame fruits et légumes et autres produits prometteurs | 1. Analyse des chaînes de valeur et compétitivité des produits d'exportation non-traditionnels ; développement des stratégies. | Etude des chaînes de valeur de la gomme arabique en cours, priorité donnée aux autres filières (BM/BAD). Projet d'appui à la gomme arabique. EDIC II comprend une analyse de la chaîne de valeur des sésame, arachide et ail/ognon. |
| | 2. Recherche et développement de plants améliorés et régénération naturelle de gomme arabique, arachide, karité, sésame, fruits et légumes. | Non réalisée, projet de développement de la gomme arabique en cours. |
| | 3. Formation, sensibilisation et renforcement des organisations des exportateurs, collecteurs et producteurs. | Dans certains projets, la sensibilisation des producteurs a commencé. |
| | 4. Stratégie de promotion: gomme arabique, sésame, fruits et légumes, tournesol ... | Pas encore réalisé. |

Programmes et projets terminés ou en cours

14.154 Le développement rural et en particulier l'agriculture ont été une grande priorité dans la politique du gouvernement depuis l'indépendance. Ceci n'est pas seulement dû à son importance dans le Produit intérieur brut et l'emploi, mais surtout à la pauvreté profonde dans les zones rurales, à la récurrence de sécheresses suivies de crises alimentaires, et au déficit « structurel » du commerce agricole, les importations couvrant entre 30% et 40% de la demande annuelle en biens alimentaires (voir 14.15). Les 22 programmes et projets que nous avons recensés sont financés d'une manière prédominante par des partenaires techniques et financiers, sauf le Programme national pour la sécurité alimentaire (PNSA) qui est du ressort exclusif du budget tchadien. Les

principaux contributeurs sont la Commission Européenne, le Fonds africain de développement de la BAD, la Banque mondiale (fonds venant de l'AID), la BADEA, la BID, le FIDA, la France, l'Allemagne, les États-Unis (USAID) et la Suisse.

14.155 Ces 22 programmes et projets peuvent être caractérisés comme suit :

- La moitié (11) des projets ont pour objectif de renforcer la production qui sert à la base alimentaire des familles de petits agriculteurs et d'améliorer leurs conditions de vie plus générales (infrastructure villageoise, services sociaux, facilités de stockage, crédit mutuel etc.). Ces projets se font au niveau de quelques villages, de régions ou de plusieurs régions.
- Sept projets prennent comme point d'attache de la coopération une ou deux filières de production qui sont importantes dans le système de production d'une région ou méritent d'être incluses dans la gamme de produits : le coton, le manioc, la spiruline (dihé), et des projets d'irrigation qui privilégient souvent la culture du riz ou du maïs.
- Trois projets se focalisent sur un groupe ou un autre aspect du développement rural : la condition de la femme rurale, le désenclavement d'une région par une route secondaire et des pistes rurales ou un système d'information pour améliorer la sécurité alimentaire ou alerter la population.
- Le dernier projet (des 22 inventoriés) s'occupe exclusivement du renforcement institutionnel des départements ministériels, d'organisations professionnelles et des associations du secteur privé et des services ruraux. Ceci ne veut pas dire que les institutions rurales ne font pas l'objet d'autres projets cités. Plusieurs des projets « base alimentaire » et développement rural visent le renforcement des institutions villageoises (par exemple la gestion autonome d'infrastructures communautaires) et des groupements de producteurs, le crédit mutuel, et des fonds de développement qui permettent de financer de petits projets à la demande. Ces projets ont pour objectif de faire avancer la décentralisation politique du Tchad, qui est en cours, et la prise en charge par les communautés rurales de leur développement. C'est cette évolution qui est le pendant de « l'approche participative » que nous avons mentionnée comme réforme nécessaire des services ruraux du gouvernement plus haut (voir 14.131 à 14.140).

14.156 Trois aspects ne sont pas suffisamment mis en évidence dans le portefeuille de programmes et projets présenté :

- La modernisation du secteur rural qui est visée par ces programmes (et leur suite dans de nouveaux programmes inventoriés dans le PND 2013, voir tableau 14.5) nécessite un MAI fort. Les services du MAI doivent planifier et gérer un portefeuille d'investissements et de projets très importants, ils doivent être présents sur le terrain dans la vulgarisation connaissant les meilleures pratiques de production et de commercialisation, souvent à côté d'autres intervenants techniques, et ils doivent savoir coordonner avec d'autres départements publics et le secteur privé la mise en place d'une infrastructure rurale moderne et adaptée. L'appui incident qui est fourni au MAI par les projets de coopération n'est pas en mesure de combler le déficit de ses capacités.
- Dans les objectifs des projets actuels, l'augmentation et l'efficacité de la production agricole ont la priorité. On parle peu des conditions d'écoulement de la production dans d'autres régions et dans les villes du Tchad. On parle encore moins des exportations. Cependant, nous avons vu que des quantités importantes de produits vivriers sont exportées dans des pays voisins (voir paragraphes 14.13 et 14.14, tableau 14.1). L'analyse de la chaîne de valeur de certaines de ces

filières négligées montre que les rendements de ces filières sont inférieurs à la moyenne africaine et que les conditions de commercialisation et d'exportation sont très mauvaises pour les producteurs. En fait, la production et l'exportation renforcées pourraient être bénéfiques pour les petits producteurs comme pour la sécurité alimentaire du Tchad (voir Banque mondiale 2012).

- Enfin, la modernisation concernera aussi des services comme des investissements privés – tchadiens et étrangers – en partenariat avec le secteur public ou non. On a l'impression que cette variable manque actuellement dans le dispositif de développement du secteur rural.

Le développement agricole futur

Encadré 14. 4 - Vision 2025

Le Président de la République a fixé l'horizon pour 2025. Sa ferme volonté est de faire du Tchad « une puissance régionale émergente à l'horizon 2025, portée par des sources de croissance diversifiées et durables, créatrices de valeurs ajoutées et d'emplois et assurant à chaque tchadien, un accès adéquat aux services sociaux de base, à un logement décent et à une offre adéquate de formations ».

Source : PND 2013, p. 50.

Programmes et projets nouveaux

14.157 Les projets et programmes prévus dans le cadre du PND sous le volet production végétale sont estimés à 134 milliards de FCFA (205 millions d'euros). Le tableau 14.15 présente une liste de ces projets. Il est à signaler que ce programme comprend des investissements qui augmenteraient la capacité d'irrigation d'une manière significative et qui diversifieraient la production et les exportations dans les « filières négligées » que nous préconisons également dans nos recommandations (voir 14.159).

Tableau 14.15 – Programmes et projets PND 2013-2015

| Maîtrise de l'eau | Production végétale et fertilité des sols | Production ligneuse et non ligneuse |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation et équipement des aménagements hydro agricoles, - Construction des barrages, - Chenal de Bol, - Formation des exploitants agricoles - Aménagement du Bahr Linia | <p>Restauration de la fertilité des sols qui comporte 5 projets,</p> <p>Intensification et diversification qui comporte 15 projets comprenant : a) la production céréalières, oléagineuses et légumineuses ; b) plantes à racines et tubercule ; c) cultures maraîchères ; d) arboriculture fruitière et e) coton.</p> | <p>Renforcement du peuplement de gommiers ;</p> <p>Appui à la préservation et à la restauration des parcs de karité et néré ;</p> <p>Création des unités de transformation de karité ;</p> <p>Création des unités de transformation de néré ;</p> <p>Transformation de dattes ;</p> <p>Gestion de la faune.</p> |

Source : PND 2013

Projets proposés par les experts EDIC II

14.158 Nous préconisons un programme de réformes et de projets qui est complémentaire au portefeuille actuel de programmes et projets suivant les arguments donnés dans le paragraphe 14.157 et le diagnostic fait dans ce chapitre :

- Le MAI ne dispose pas des moyens lui permettant de bien exécuter son mandat. Une réforme devrait lui permettre de: a) s'occuper en plus de la production agricole de la transformation,

commercialisation et exportation de produits ; b) disposer d'une unité de politique commerciale agricole qui fait des apports aux négociations commerciales ; c) avoir des experts qui évaluent et gèrent les risques de projets et d'investissements privés ; d) donner accès à son personnel à la formation continue; e) augmenter le nombre d'agents sur le terrain ; et f) spécialiser ses agents de vulgarisation dans la coordination des apports en expertise de tierces parties et des groupes de producteurs qui n'ont pas d'accès au conseil spécialisé (voir 14.36 et 14.37).

- Renforcer la qualité et capacité de formation initiale dans les Centres de formation professionnelle rurale, l'École des techniques agricoles à Ba-illi, la Faculté des sciences agronomiques et de l'environnement à Sahr ainsi que dans les nouveaux instituts supérieurs publics et privés. Certaines de ces instituts devraient aussi créer une capacité de formation continue (voir 14.25 et 14.26).
- Renforcer l'Institut de recherche ITRAD qui doit avoir un rôle moteur dans l'innovation et le transfert technologique et, par conséquent, sera un partenaire indispensable dans la nouvelle politique participative de vulgarisation (voir 14.31 à 14.33).
- Promouvoir plusieurs projets de filière, se focalisant par exemple sur l'appui aux producteurs d'arachides, de sésame, d'oignons et de l'ail et le sorgho. Ces projets auraient deux objectifs : approcher les rendements de la production à la moyenne africaine et viabiliser la commercialisation interne et l'exportation de ses produits dans la sous-région et possiblement ailleurs.
- Créer une cellule au MAI qui ferait la promotion et l'analyse technique des investissements privés tchadiens et étrangers dans le secteur agricole (dans la production et l'infrastructure), travaillant étroitement avec l'ANIE. Elle ferait des études prospectives sur des opportunités d'investissements, des études de faisabilité et de marché pour des investissements spécifiques, donnerait son avis à la Commission des investissements sur des incitations à donner et des conditions à respecter par des investisseurs dans les conventions d'investissement et mettrait des investisseurs en contact avec des agences internationales qui pourraient avoir un intérêt dans le financement.

Conclusions

14.159 Les techniques agricoles au Tchad sont arriérées par rapport à la plupart des pays africains, les rendements sont nettement plus bas et les pertes post-récoltes élevées. Une majorité des agriculteurs défrichent de nouvelles terres chaque année, n'utilisent pas de semences améliorées, ni d'engrais minéraux. Ils dépendent de la pluviométrie, l'irrigation étant encore très limitée. Pourtant, le potentiel agricole est considérable. Les principaux produits exportés sont l'arachide, la fibre de coton, la gomme arabique, le sésame, et le karité ; mais la gamme de produits exportés, souvent dans des quantités variables et mal connues, comprend une dizaine d'autres produits.

14.160 L'intention est d'augmenter les rendements en agriculture afin d'égaliser au moins ceux atteints par d'autres pays de la région, et d'ajouter de la valeur par la transformation. Ceci permettra d'éliminer le déficit alimentaire chronique du Tchad de 30% à 40 %, d'augmenter le pouvoir d'achat des familles de petits producteurs et de diversifier les exportations. Un potentiel d'irrigation considérable, actuellement utilisée très peu pour la production du riz et du maïs, donne de la crédibilité à cette politique.

14.161 Il s'agira de changer tant les méthodes culturales que la commercialisation, dont le coût est

élevé et qui s'avère actuellement inefficace : stockage de la récolte inadéquat, transport difficile, une chaîne de commerçants se partageant les marges, des tracasseries administratives et paiements illicites sur le chemin. Les exportateurs doivent se conformer à des procédures complexes à la frontière et de taxes à l'exportation, ce qui explique la pratique fréquente de la sous-facturation et le passage en contrebande.

14.162 Il s'agira aussi d'ajouter de la valeur et de réduire les pertes post-récolte par la transformation. A l'exception du coton et de la canne à sucre qui sont transformés localement, toutes les autres denrées ne subissent que des transformations sommaires dans les unités familiales.

14.163 Cette nouvelle politique est ambitieuse. Elle implique une meilleure mise en commun par les communautés rurales et organisations de producteurs, du crédit mutuel, un transfert de connaissances et de pratiques beaucoup plus important aux producteurs, le passage à des services d'intermédiation commerciale et de transport modernes, un désenclavement des zones rurales par des routes toutes saisons, des investissements privés dans les services du transport et la transformation de produits, des règles plus flexibles et une administration publique qui se comporte comme un service public.

14.164 Le Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation et les autres agences impliquées n'ont pas les moyens pour encadrer et donner des impulsions à cette transformation. Donc, il faut une réforme en profondeur. Il faudra donner un appui durable à la formation agricole, à tous les niveaux, pour ce mettre à la page et il faut redonner à la recherche agricole son rôle de moteur de l'innovation pratique et opérationnelle. Ce sont ces réformes qui permettront de passer à un mode de vulgarisation et de conseil au monde rural qui sera plus compétent et prend au sérieux les demandes des groupements de villageois et de producteurs. Le conseil viendra de différentes sources, selon le problème à résoudre ou l'investissement à faire.

Recommandations

14.165 Au terme de cette analyse, nous résumons nos propositions, décrites dans le texte et dans la matrice d'actions, comme suit :

- Renforcer la capacité du MAI, en lui permettant d'être en mesure de jouer un rôle actif dans la diversification de la production agricole et les exportations et promouvoir une participation croissante du secteur privé par des investissements et le conseil.
- Renforcer la formation initiale dans le secteur agricole en renforçant la capacité des écoles et instituts universitaires tchadiens, et en utilisant ces compétences créées pour la formation continue du personnel dans les agences publiques comme dans le secteur privé.
- Mener à bien une réforme de l'institut de recherche ITRAD en lui donnant un rôle important dans le transfert de connaissances et technologies nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie de diversification de la production et exportations et l'approche participative à la vulgarisation.
Promouvoir plusieurs projets de filières négligées (arachides, sésame, oignons et ail, sorgho), en augmentant substantiellement les rendements de viabilisant la commercialisation interne et l'exportation de ses produits.
- Créer une unité de promotion des projets privés dans le domaine agricole, qui réaliser des études de faisabilité et de promotion et l'intermédiation avec des investisseurs intéressés.

Ouvrages de référence

Banque mondiale 2013, *Analyse et priorisation des chaînes de valeur porteuses de croissance et créatrices d'emplois*, projet de rapport non-publié, Banque mondiale 2013.

Banque mondiale 2012, *Africa can help feed Africa, Removing barriers to regional trade*, Washington DC: the World Bank, PREM Africa Region, octobre 2012.

FAO 2006, *Situation de l'alimentation mondiale*. Collection Fao ; Agriculture n°37, Rome 2006.

Droit foncier 1967, *Lois n° 23, 24 et 25 sur le statut des biens sociaux, le droit de propriété foncière et les droits coutumiers et la restriction des droits sur les ressources foncières*, N'Djamena : 22 juillet 1967.

Droit foncier 2001, *Décret n° 215/PR/MES/2001 portant création de l'Observatoire du Foncier au Tchad (OFT)*, N'Djamena : 24 avril 2001.

MAI 2006, *Programme National de Sécurité Alimentaire du Tchad*, Ministère de l'Agriculture, 2006

MAI 2012, *Rapport annuel des activités pour l'année 2011*, Direction de la Production et des Statistiques Agricoles du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation.

MEPCI 2009, *Deuxième Recensement General de la Population et de l'Habitat*, Ministère de l'Economie et du Plan, 2009.

MAI 2011, *Rapport annuel d'activités 2011*, Direction de la Production et des Statistiques agricoles du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation.

PND 2013, *Plan National de Développement 2013 -2015*, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale, 2013.

ECOSIT 1998, *Enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad (ECOSIT) 1995-96*, Rapport final, Ministère du plan et de l'aménagement du territoire, Direction de la statistique, des études économiques et démographiques, 1998.

PNUD 2002, *Schéma directeur de l'eau et de l'assainissement 2003-2020 du Tchad*, N'Djamena : Programme des Nations Unies pour le développement.

Reoungal D. 2009, *Aperçu sur les grandes tendances des échanges transfrontaliers de produits agricoles entre le Tchad et les pays limitrophes*, N'Djamena: ITRAD.

Présidence 2001, *Loi No. 017/PR/2001 portant Statut Général de la Fonction Publique*, N'Djamena : Présidence de la République, 31 décembre 2001.

15. Aspects commerciaux de l'élevage

Etat des lieux

La fonction économique et sociale de l'élevage

15.1 Le Tchad est un pays d'élevage par excellence grâce à des terres argileuses et sableuses, la disponibilité de pâturages et d'eau, un climat tropical marqué par une alternance de saison sèche et humide et une longue tradition pastorale. Avec un cheptel d'environ 20 millions de têtes, composé pour l'essentiel des bovins et petits ruminants, le Tchad est le premier producteur de bétail et de viande en Afrique centrale et figure parmi les grands pays africains détenteurs de bétail²¹⁸. Les exportations du secteur pastoral viennent en deuxième position après le pétrole et avant le coton. Le pays exporte sur pied son cheptel pour approvisionner surtout le marché nigérian où la demande est forte et en croissance. Le cheptel contribue d'une manière substantielle à l'autosuffisance alimentaire, fait travailler 30% à 40% de la population rurale et contribue 12% au PIB.

15.2 Le secteur pastoral du Tchad est sous l'emprise de méthodes traditionnelles d'exploitation du cheptel. 80% du cheptel est transhumant et fait face à une alimentation qui devient insuffisante, en partie à cause de variations pluviométriques dues au changement climatique. Il a été victime de sécheresses périodiques. La modernisation des pratiques de l'élevage passe par la formation des éleveurs qui sont souvent analphabètes.

Production et caractéristiques des éleveurs

15.3 Système de production. Le secteur pastoral comprend trois groupes d'intervenants en fonction de la mobilité des troupeaux :

- Les *nomades* n'ont pas de terroir d'attache et se déplacent à la recherche de l'eau et des pâturages ; ils représentent 30% des éleveurs et se trouvent dans la zone saharienne et sahélienne. On les trouve également en RCA et au Nord Cameroun.
- Les *transhumants* quittent leur territoire d'attache au début de la saison sèche pour y revenir en saison des pluies ; Ils constituent 40% des éleveurs et évoluent dans la zone sahélienne et sahélienne agro-pastorale. Ils sont aussi en RCA et au Nord Cameroun.
- Les *éleveurs sédentaires* et semi-transhumants restent sur place avec leurs troupeaux ou une partie des troupeaux. Ils représentent 30% et sont dans la zone sahélienne et la zone soudanienne agricole.

15.4 Les nomades et transhumants pratiquent l'élevage comme activité productive exclusive ou principale. Mais certains éleveurs font aussi de l'agriculture et des cultivateurs sédentaires élèvent des bovins (système agropastoral). Même des producteurs agricoles exclusifs élèvent souvent quelques bœufs pour la culture attelée et gardent quelques têtes de petits ruminants (système agricole).

15.5 Zones de production. Le Tchad est sous l'influence du climat tropical caractérisé par deux saisons : une longue saison sèche (d'octobre à mai) et une saison des pluies (de juin à septembre). Compte tenu de son étalement en latitude, le Tchad est parcouru du Nord au Sud par plusieurs

²¹⁸ D'autres pays africains possédant un grand cheptel sont le Soudan, l'Éthiopie, la Somalie, l'Angola, Madagascar, le Mali, Niger, le Nigéria et la RCA.

régimes climatiques, variantes du type tropical (voir tableau 15.1) : régime saharien (moins de 200 mm/an), sahélien (200 à 600 mm/an) et soudanien (600 à 1.200 mm/an). La végétation naturelle est déterminée par les différentes zones climatiques : la zone soudanienne qui représente environ 8% du territoire national à un fort potentiel hydrique, des sols riches et une végétation arbustive et herbacée dense. La zone sahélienne, qui constitue environ 38% des superficies, affiche une flore moins riche constituée de savane arborée dans le sud et de steppe épineuse plus au nord, et, enfin, la zone saharienne qui représente la plus grande partie du pays est caractérisée par son aridité extrême et où la vie n'est possible que dans les oasis.

Tableau 15.1 - Caractéristiques des zones écologiques

| Zone écologique | Pluviométrie par an | Types d'élevage | Système d'élevage |
|---------------------------|-----------------------|---|-------------------------|
| Saharienne désertique | Moins de 200 mm | Camelin, ovin, caprin, asin | Nomade |
| Sahélienne pastorale | Entre 200 et 400 mm | Bovin, ovin, caprin, camelin, équin, asin | Nomade - transhumant |
| Sahélienne agro-pastorale | Entre 400 et 600 mm | Bovin, ovin, caprin, volaille | Sédentaire -transhumant |
| Soudanienne agricole | Entre 600 et 1 200 mm | Bovin, ovin, caprin, porcin, volaille | Sédentaire |

Source : DDPAP 2004.

15.6 Ressources pastorales. Les pâturages naturels constituent la principale source d'alimentation du cheptel. Les surfaces dévolues aux pâturages sont variables d'une zone à l'autre. Globalement, le pays dispose d'importantes surfaces pâturables. Celles-ci représentent, avec les terrains de parcours, 84 millions d'hectares, soit 65% de la superficie totale du pays. La densité animale est en moyenne de 80 animaux/km² de pâturages (Wane 2006).

15.7 On distingue quatre types de pâturages, suivant les zones climatiques:

- *Les pâturages sahariens* : la productivité de ces pâturages est faible du fait de la sévérité des conditions climatiques. On estime la production potentielle de ceux-ci à environ 400 kg/ha de matière sèche, avec possibilité de pratique des cultures fourragères dans les oasis ;
- *Les pâturages sahéliens* se caractérisent par une steppe arbustive à épineux, produisant une biomasse moyenne de l'ordre de 300 à 1.500 kg/ha de matière sèche ;
- *Les pâturages soudaniens* se trouvent dans un écosystème qui va de la savane arbustive à la savane boisée ;
- *Les pâturages de décrues* sont des étendues de savane herbeuse non arbustive, régulièrement recouvertes par les eaux des crues.

Tableau 15.2 - Capacité de charge animale par zone agro-climatique

| Zonage pastoral | Superficie: km ² | Cheptel (UBT) | Charge animale: UBT/km ² |
|------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------------------|
| Zone désertique | 600.350 | 570.000 | 0,9 |
| Zone sahélienne | 453.590 | 11.190.000 | 24,6 |
| Zone soudanienne | 130.060 | 3.075.000 | 23,6 |
| Total | 1.284.000 | 14.835.000 | 11,5 |

15.8 Les pâturages ont fait l'objet de nombreuses études. Leurs caractéristiques ont été étudiées régulièrement entre 1990 et 1996 dans le cadre du rapport d'évaluation du Projet National d'Elevage. Le pays dispose donc d'importantes données sur l'état des pâturages qui ont servi de base pour évaluer le potentiel fourrager au Tchad. La plupart des études considèrent l'état des pâturages dans l'ensemble comme satisfaisant, malgré l'effet des sécheresses et de pressions anthropiques et

pastorales. Les ressources fourragères pourraient supporter des taux d'accroissement du cheptel compris entre 2,4% et 4,7% surtout en raison de pâturages encore disponibles dans les zones sahélienne et soudanienne (CIRAD/IEMVT 1997). L'élevage tchadien utilise très peu ou pas du tout de sous-produits de la production agroindustrielle au Tchad : tourteaux, mélasse, bagasse, graines de coton et des résidus de cultures.

15.9 La position socioéconomique des éleveurs. Selon le dernier recensement de 2009 et l'indice de développement humain du PNUD, 54% de la population vit en-dessous du seuil de pauvreté avec un revenu moyen de 1,25 dollar/jour (PNUD 2012). On estime que près de 80% des Tchadiens vivent en milieu rural et dépendent pour leur survie des activités agropastorales. Les agropasteurs forment un groupe socioéconomique et culturel spécifique englobant 30% à 40% de la population rurale (MDPPA 2008). La majorité vit en zone sahélienne.

15.20 Les éleveurs transhumants donnent la priorité à la satisfaction des besoins quotidiens de la famille. Pour cette catégorie, l'investissement en vue d'améliorer la productivité est sans objet. Les échanges économiques entre communautés différentes permettent un brassage socioculturel. La complémentarité économique permet aux acteurs de tirer le plus grand bénéfice de leurs avantages comparatifs. De tradition ancestrale, l'importance du troupeau est proportionnelle au prestige social de son propriétaire. Mais le cheptel représente aussi un capital financier parfois considérable, qui est sans rapport avec le niveau de vie anormalement bas des éleveurs. Pour plusieurs raisons – poids des traditions, insuffisance de l'organisation des producteurs, difficultés d'accès aux services et aux intrants – la valorisation du cheptel est très insuffisante ce qui rend difficile de dégager des moyens financiers pour améliorer les conditions de vie.

15.21 Les éleveurs sédentaires (agro-éleveurs) ont une faible disponibilité pour les travaux d'élevage, en raison d'une forte concurrence des travaux agricoles et d'une maîtrise insuffisante des techniques d'élevage. Ils ont la possibilité d'investir les revenus générés par l'agriculture dans le cheptel. On observe de plus en plus la tendance à la création de petites fermes mixtes par des individus ou des groupes dans les centres périurbains et les agglomérations. Bien qu'en forte progression leur nombre reste réduit. Ces fermes visent deux objectifs : l'augmentation des revenus et la sécurité alimentaire des propriétaires.

Volumes de production et des flux commerciaux

15.22 Le cheptel : Le Tchad se prépare à réaliser pour la première fois le recensement général de son cheptel. A ce jour, les chiffres fournis par le Ministère de l'Élevage proviennent essentiellement des estimations. En effet, le cheptel renfermerait aujourd'hui un effectif constitué essentiellement de bovins (environ 7,5 millions de têtes), d'ovins-caprins (10 millions de têtes) et de camélins (environ 1,5 millions de têtes). Les autres espèces, telles que la volaille, sont beaucoup plus difficiles à comptabiliser et les effectifs réels sont souvent sous-estimés. Au-delà des avantages économiques, la possession du bétail est une source de prestige et de reconnaissance sociale en même temps qu'une source alimentaire, d'engrais et d'épargne.

15.23 Il ressort du tableau 15.3 que, durant les dix dernières années le cheptel a augmenté à un taux uniforme de 8% alors que le taux d'exploitation se situe lui à 13%, ce qui donne un déstockage annuel de 5% du cheptel (Rapports annuels de statistiques MDPPA). C'est un phénomène très inquiétant laissant présager une destruction progressive de ce capital essentiel pour la survie d'une partie importante de la population rurale tchadienne.

Tableau 15.3 Evolution du Cheptel de 2002 à 2011

| Année | Bovin | Ovins | Caprins | Equins | Asins | Camelins | Porcins |
|-------|-----------|-----------|-----------|---------|---------|-----------|---------|
| 2011 | 7.597.169 | 3.099.116 | 6.751.209 | 421.481 | 463.726 | 1.492.472 | 104.714 |
| 2010 | 7.419.112 | 3.026.480 | 6.592.973 | 417.009 | 454.477 | 1.443.957 | 99.758 |
| 2009 | 7.245.225 | 2.955.546 | 6.438.450 | 408.832 | 445.565 | 1.401.900 | 95.007 |
| 2008 | 7.075.418 | 2.886.275 | 6.287.548 | 400.815 | 436.828 | 1.361.068 | 90.482 |
| 2007 | 6.909.587 | 2.818.627 | 6.140.184 | 392.955 | 428.262 | 1.321.425 | 86.173 |
| 2006 | 6.746.640 | 2.752.569 | 5.996.274 | 381.510 | 419.865 | 1.295.515 | 82.070 |
| 2005 | 6.589.493 | 2.558.056 | 5.855.737 | 374.030 | 411.633 | 1.257.782 | 78.162 |
| 2004 | 6.435.052 | 2.625.055 | 5.718.493 | 366.696 | 403.562 | 1.221.148 | 74.440 |
| 2003 | 6.284.230 | 2.653.530 | 5.584.465 | 359.505 | 395.649 | 1.185.580 | 70.895 |
| 2002 | 6.136.943 | 2.503.447 | 5.453.579 | 352.456 | 387.891 | 1.151.049 | 67.519 |

Source : MDPPA Rapports annuels.

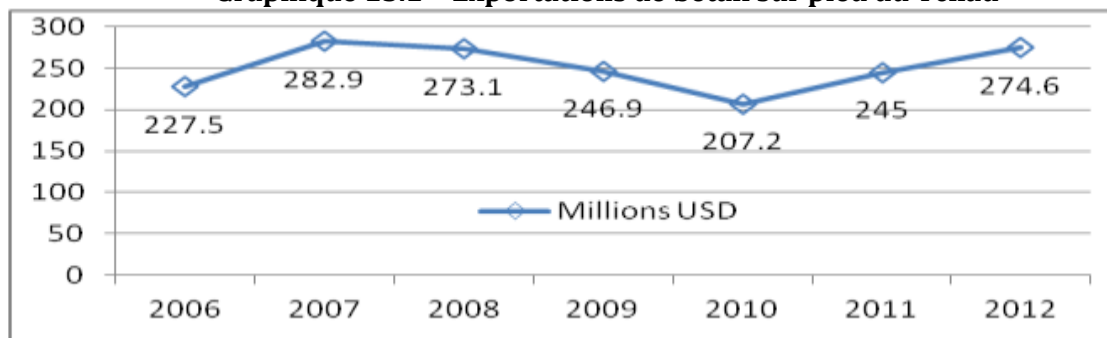
15.24 La production et les exportations sont difficiles à estimer parce que les ventes locales normalement ne sont pas enregistrées et ne font pas partie d'enquêtes régulières alors qu'une partie souvent substantielle des exportations se font d'une manière informelle. Il s'agit donc d'estimations qui déterminent un ordre de grandeur. Elles divergent beaucoup des statistiques officielles mais sont certainement plus proches de la réalité que celles-là.

Tableau 15.4 – Production et exportation des produits de l'élevage

| | Cheptel: en millions de têtes | Vente locale : tonnes (t) nombre (n) | Vol. export: tonnes (t) nombre (n) | Valeur export : en millions de dollars EU |
|----------------|-------------------------------------|--|--|---|
| Bovins | 7,5 | | 575.000n | 275 |
| Viande de bœuf | | 144.000t | 12,5t | 0,06 |
| Viande séchée | | | 10,0t | 0,2 |
| Ovins | 4,5 | | 100.000n | 15 |
| Caprins | 10 | | | |
| Camélidés | 3 | | 100.000n | 100 |
| Peaux | – | 1.500.000n | 350.000n | 3,5 |
| Cuirs | – | 562.000n | 450.000n | 0,9 |

Source : Estimation auteurs, INSEED, BEAC. Année 2011.

Graphique 15.1 - Exportations de bétail sur pied du Tchad



Source : Balance des paiements, autorités nationales, BEAC (estimations).

15.25 Sur le plan de l'offre des besoins sur pied, les conditions climatiques conditionnent l'évolution du cheptel, qui détermine lui-même en partie les possibilités d'exportation. La demande reste toujours forte, surtout du côté du Nigéria et du Cameroun. Les ventes de bétail sur pied pourraient probablement être accrues, moyennant surtout de meilleures infrastructures logistiques (camions) et sanitaires, elles-mêmes conditionnées par une « formalisation » progressive de ce courant d'exportation. Des marchés plus lointains pourraient aussi être atteints.

15.26 Couverture des besoins alimentaires. Le MEPC a calculé en 2006 comment la production locale et les importations de viande, lait et œufs couvrent respectivement les besoins alimentaires de la population tchadienne. Les résultats sont présentés dans le tableau 15.5. Le taux de couverture est de 90% pour la viande, de 70% pour le lait et seulement de 23% pour les œufs. Il n'y a pratiquement pas d'importation de viande. Les 10% manquants pour couvrir les besoins sont dus au pouvoir d'achat insuffisant des plus pauvres. Les parts de l'importation de lait et d'œufs sont majoritaires pour couvrir la demande. La différence entre demande et besoins est probablement expliquée ici surtout par des habitudes alimentaires. De toute façon, ces calculs montrent l'intérêt de développer la production de lait et l'aviculture au Tchad.

Tableau 15.5 - Taux de couverture des besoins en viande, lait et œufs en 2005

| Année 2005 | Viande | Lait | Œufs |
|--------------------------------|---------|---------|--------|
| Production annuelle (t/an) | 130.000 | 230.000 | 3.600 |
| Importations (t.) | 0 | 540.000 | 16.000 |
| Production + importations (t.) | 130 000 | 770.000 | 19.600 |
| Estimations besoins (t.) | 144 000 | 828.000 | 83.700 |
| Taux couverture besoins (%) | 90,2 | 70,1 | 23,4 |

Source : MEPC 2006.

Institutions

Le Ministère et ses dépendances

15.27 En 2008 le Gouvernement a publié un Plan 2009-2016 de développement de l'élevage (MDPPA 2008)²¹⁹. Le plan comprend un diagnostic détaillé des atouts et contraintes du secteur et

²¹⁹ Le traits principaux du PNDE sont résumés dans les « Perspectives de développement de l'élevage » dans le paragraphe 5.111.

propose sept programmes destinés à surmonter ces contraintes. Trois de ces programmes concernent le renforcement des capacités des services d'appui et des professionnels du secteur. Le PNDE a été élaboré avec la participation des « acteurs de la filière élevage » par un comité technique et des séminaires de validation aux niveaux régional et national. Un expert international est mis à disposition par la FAO avec l'appui de la Banque mondiale.

15.28 En 2012, le Ministère du Développement Pastoral et des Productions Animales (MDPPA) se donne un nouvel organigramme. Le PNDE et ce début de réforme et de réorganisation interne marquent la volonté du Gouvernement de renforcer considérablement la direction du secteur, de mettre en œuvre des programmes et projets au profit des éleveurs et de la filière entière, de renforcer la formation initiale et permanente de techniciens et la vulgarisation. La réforme permet également de consolider l'attention croissante portée au commerce extérieur par des efforts de canaliser et accompagner l'exportation de bétail, des projets d'exportation de viande et le respect de normes de qualité internationales (voir PAO 2013, chapitre VIII).

15.29 Cette volonté se manifeste également dans la création de nouvelles directions comme la Direction des Productions Animales, sous laquelle il y a la Sous-Direction de Développement des Filières et la Sous Direction de la Promotion des Industries Animales, et le renforcement de services existantes comme suit : financement de la formation initiale et continue, augmentation sensible du quota de recrutement (1/3 des effectifs par an jusqu'en 2015), renforcement des capacités opérationnelles des services techniques (infrastructures, équipements, fonctionnement). Les services déconcentrés – 23 délégations régionales, 68 secteurs d'élevage à l'intérieur des régions, et 301 postes – ont comme fonction principale de mettre en œuvre les programmes du MDPPA. L'essentiel de ces changements sont toujours à mettre en œuvre grâce à des augmentations budgétaires et des projets retenus dans le PND 2013-2015 (PND 2013). Voir à ce sujet 15.111.

15.30 Le MDPPA a une dotation en personnel qui est bien inférieure aux tâches nombreuses et croissantes qu'elle a à accomplir. Des experts tchadiens parlent d'une couverture de 30% des besoins actuels (MDPPA 2013). Ceci paraît surprenant à première vue, étant donné que le MDPPA seul (sans les institutions qui en dépendent), emploie plus de 900 cadres techniques et administratifs selon le tableau 15.6. La perception de sous-dotation trouve son origine – en partie au moins – dans le fait qu'une partie importante des cadres sont relativement âgés et n'ont pas eu – pour la plupart – des opportunités de formation permanente et donc d'adaptation à des connaissances nouvelles. Étant donné les restrictions budgétaires habituelles, le quota de recrutement annuel est actuellement en-dessous de 50.

Tableau 15. 6 - Personnel du MDPPA par catégorie

| Personnel | Catégorie | Nombre | Pourcentage |
|-------------------------------------|-----------|--------|-------------|
| Docteurs | A | 77 | 6,6 |
| Médecins | A | 46 | 3,9 |
| Ingénieurs des techniques d'élevage | A | 254 | 21,7 |
| Ingénieurs des travaux d'élevage | B | 25 | 2,1 |
| Zootecniciens | A | 72 | 6,1 |
| Techniciens supérieurs | B | 24 | 2,0 |
| Agents techniques de l'élevage | C | 228 | 19,5 |
| Attaché d'administration | | 7 | 0,1 |

| | | | |
|--------------------------------------|---|-------------|------------|
| Contrôleurs de l'élevage | B | 167 | 14,2 |
| Administrateurs civils | A | 8 | 0,1 |
| Conseillers au développement | A | 3 | 0 |
| Conseillers aux affaires économiques | A | 5 | 0 |
| Personnel d'appui | | 256 | 21,8 |
| Total | | 1172 | 100 |

Source : MDPPA

15.31 Le MDPPA a pu augmenter ces ressources budgétaires de 9,2 milliards FCFA (14,1 millions d'euros) en 2005 à 31,6 milliards FCFA (47,7 millions d'euros) en 2011, c'est-à-dire que le budget a été multiplié par 3,4 en termes nominaux. Mais cette évolution en six ans s'est faite en dents de scie et, en 2011, se trouve à seulement 52% du budget du Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation (MFB 2012). Une partie infime du budget est réservée à l'investissement. Pour ce qui concerne le budget de fonctionnement, il est probable qu'une partie ne se soit pas transformée en dépenses réelles. En revanche, le MDPPA a mobilisé des ressources de la coopération internationale depuis 2009, ce qui lui a permis de commencer à mettre en œuvre le PNDE 2009-2016 via deux projets déjà achevés et trois projets en cours (voir 15.26 et 15.27).

15.32 Nous observons le rôle du MDPPA dans la vulgarisation et l'appui aux associations des éleveurs tout au long de l'examen des filières viande, cuirs et peaux, porcins et volaille ultérieurement dans ce chapitre 15.96 à 15.103. Trois agences importantes placées sous la tutelle du Ministère travaillent dans la formation, la recherche et l'examen de la qualité des intrants à la production (par exemple semences, produits vétérinaires) et des produits alimentaires (par exemple viande et cuirs et peaux) à la frontière et à l'intérieur. Nous allons parler des institutions de formation et de la recherche dans les paragraphes 15.93 et 15.104.

15.33 Le contrôle de qualité sera assuré par les laboratoires du Centre de contrôle de la qualité des aliments, CECOQDA. Ses laboratoires sont en cours d'installation, et les cadres ont été nommés. Initialement, la fonction principale du CECOQDA concernait l'analyse des produits de l'élevage, mais son mandat est aujourd'hui étendu à tous les aliments. Outre ses activités de laboratoire, le CECOQDA devrait développer la surveillance de marché pour les aliments et guider les opérateurs économiques dans leurs mises en conformité (voir 13.55 et suivants). Des recommandations sont faites pour développer le CECOQDA dans ce sens (voir 13.69) et un document de projet existe mais nécessite des financements.

15.34 Action proposée. Le MDPPA doit devenir un puissant moteur de la modernisation du secteur. Le PND mentionne un programme en cours qui concerne le « renforcement des capacités des acteurs, des directions techniques et de recherches » (PND 2013, p.59). En fait, il s'agit de la mise en œuvre de programmes prévus dans le PNDE et l'organigramme de 2012. Avant le PNDE, les programmes du Ministère étaient axés essentiellement sur la santé animale. La réforme du Ministère a pour but de réorienter les programmes sur le pastoralisme et la production animale. Nous suggérons que cette réforme renforce ses capacités institutionnelles et techniques de la manière suivante:

- Un programme intensif de perfectionnement des cadres et employés du MDPPA à N'Djamena et dans les régions par l'instauration d'un système de formation permanente;
- Un recrutement important de nouveaux cadres, techniciens et administrateurs lié en partie à des retraites anticipées d'un nombre de cadres qui sont proches de la retraite ;

- Un renforcement des directions de vulgarisation, formation, recherche et statistiques ;
- Un renforcement des capacités opérationnelles des services techniques c'est-à-dire infrastructures et équipements, afin que les services techniques centraux comme ceux déconcentrés puissent gagner en efficacité et être beaucoup plus présents sur le terrain ;
- La mise en place d'un système de financement de l'élevage qui soit proportionnelle à son importance et sa contribution potentielle dans l'économie nationale²²⁰.

15.35 Trois projets nouveaux sont mentionnés sous la rubrique « renforcement de la capacité des acteurs » dans le PND (PND 2013, p. 59) :

- Renforcer les capacités du CECOQDA récemment créé (voir 15.23). En fait, l'expert qui a rédigé le chapitre 13 sur l'infrastructure qualité a préparé – avec les cadres du CECOQDA – un document de projet qui permettra au Gouvernement de négocier immédiatement avec une agence de coopération le financement de ce projet urgent.
- La construction et l'équipement de Délégations régionales du MDPPA et la construction de « centres de services » pour les éleveurs. Ces deux « projets » pourraient parfaitement s'intégrer dans un programme de réforme du MDPPA suivant les actions proposées dans le paragraphe 15.24.

Programmes et projets

15.36 Dans l'exécution du PNDE (voir 15.18), deux projets ont commencé leur mise en œuvre en 2009 et ont été conclus en 2012 et 2011 respectivement :

- L'Union européenne s'est engagée dans un Projet d'appui à la filière intégrée bovine (PAFIB) qui concerne toute la filière élevage, y compris les exportations de bétail, viande, et cuirs et peaux : des marchés de bétail et des aires d'abattage ont été construits, des points d'eau implantés sur quatre axes de convoyage du bétail, des postes d'exportation aménagés dans les environs de N'Djamena et des tanneries équipées et leur personnel formés. Finalement, on a aidé à créer des organisations professionnelles. Cinq régions ont été couvertes.
- Le Centre du commerce international (CCI/ITC), avec financement PNUD, s'est concentré sur la filière cuir. Le projet a appuyé cinq activités : une étude sur la chaîne de la valeur cuir au Tchad ; des couteaux spéciaux et cadres fixes pour le dépouillement des peaux; la dissémination de ces techniques dans les grandes villes ; l'enseignement des techniques modernes de cordonnerie, maroquinerie et tannerie; création d'un site Internet.

15.37 Deux projets sont actuellement en cours d'exécution :

- Le recensement général de l'élevage;
- Le Gouvernement et la BAD viennent de faire démarrer un projet touchant aux infrastructures rurales, pastorales et de transhumance (PIRT) qui a une durée prévue de trois ans. Il consiste dans l'aménagement de pistes de transhumance par l'implantation de points d'eau (mares, forages et puits) et la construction d'écoles pour les enfants nomades, de centres de santé, et de magasins de stockage pour les intrants. Il couvre quatre régions (Wadi Fira, Guéra, Salamat, Moyen Chari).

²²⁰ Un instrument éprouvé dans d'autres pays africains est la couverture d'un plan financier de trois à cinq ans d'un ministère par le budget national et par un programme sectoriel financé par un groupe de partenaires techniques et financiers.

15.38 Recommandations EDIC I. La première EDIC a été préparée en 2004 et adoptée par le Gouvernement au cours du dernier trimestre de 2006. Nous relatons par la suite les actions prévues dans le secteur de l'élevage et leur mise en œuvre éventuelle.

Encadré 15.2-Résultats actions EDIC I

| Actions prévues | Etat de réalisation |
|--|---|
| (i) créer des itinéraires commerciaux pour permettre les déplacements en toute sécurité du bétail. | Les itinéraires commerciaux sont restés les mêmes et le problème de sécurité de déplacement des animaux se pose toujours. |
| (ii) améliorer et développer des infrastructures hydrauliques et routières le long des grands axes de transport par camion. En outre les autorités tchadiennes doivent s'engager à développer l'électrification villageoise en vue de l'installation dans l'avenir d'unités de transformation de viande et de lait susceptible de satisfaire le marché intérieur. | Des infrastructures hydrauliques et routières ont été réalisées sur certains axes et d'autres sont en voie de réalisation par des projets financés par des partenaires financiers (PAFIB, PIRPT) et par l'Etat. L'électrification des villages n'a pas été réalisée. |
| (iii) renforcer les capacités d'auto-organisation des éleveurs dans les coins les plus reculés; ceci pourra créer un cadre de négociation lors de conflits entre les agriculteurs et les éleveurs. | L'organisation des éleveurs en groupements et unions de groupement a été renforcée et, avec l'appui du projet PAFIB, la DOFPE a aidé à structurer ces organisations pour mettre en place des faïtières régionales et nationale. |
| (iv) renforcer les capacités de régulation du gouvernement en matière d'arbitrage, et de normalisation. Il est urgent de s'assurer que ces capacités ne seront pas créées en faveur des acteurs véreux mais plutôt améliorent les relations entre les pouvoirs publics et les opérateurs privés. Dans cette perspective, une attention particulière doit être mise sur l'équilibre des pouvoirs entre les acteurs en compétition et la mise sur pied des voies de recours en cas d'abus d'autorité de la part du gouvernement; | Les instances de régulation ont été mises en place, mais sont très faibles face à la fréquence des problèmes qui demeurent toujours non-résolus. |
| (v) Renforcer la concertation régionale entre le Tchad, le Cameroun et le Nigéria dans l'optique de mettre sur pied des moyens de transit efficaces et tout en assurant un minimum de sécurité. Comme le Nigéria constitue un débouché dynamique et stratégique pour le Tchad, il est déterminant de focaliser les consultations interétatiques en cours sur les couloirs informels de transit actuel dans le but d'accroître le commerce du bétail. | La concertation régionale entre le Tchad, le Cameroun et le Nigéria d'une manière générale se fait dans le cadre de la Commission du Bassin du Lac Tchad dont ils sont membres, mais en ce qui concerne les couloirs informels de transit du bétail aucun changement n'a été observé. |

15.39 Leçons à tirer. Le MDPPA a manifesté sa volonté d'œuvrer d'une manière déterminée à développer l'élevage. Le plan national de 2008 (PNDE) et la réforme institutionnelle interne en 2012 en sont la preuve. Le gouvernement a obtenu le concours d'agences de coopération par le financement de deux projets (maintenant déjà terminés) et deux autres en cours d'exécution. Nous allons voir dans la partie prospective de ce chapitre que d'autres initiatives sont proposées dans le PND qui correspondent à des projets déjà identifiés par le MDPPA dans son nouveau plan d'action opérationnelle, PAO (2013). Les premiers projets réalisés ont obtenu des résultats positifs²²¹. Mais il

²²¹ Pour le projet ITC/PNUD, l'étude de la chaîne de valeur de la filière cuirs a permis (i) de mettre en exergue les marchés potentiels pour les produits du secteur et a proposé une feuille de route pour améliorer la performance de la filière, (ii) de former des artisans en métier de tannerie, cordonnerie et maroquinerie, (iii) former des artisans bouchers à l'utilisation des

est patent qu'il s'agit d'un début prometteur d'un effort de très longue haleine.

15.40 Cet effort doit impliquer toutes les parties prenantes : les producteurs et leurs associations, le MDPPA, des associations de commerçants, de convoyeurs, des artisans, des vétérinaires et des entreprises et agences privées nationales. Il faut espérer aussi que des investisseurs étrangers et des partenaires techniques et financiers s'y intéressent davantage, considérant qu'il s'agit d'un secteur qui est crucial tant pour un segment substantiel de Tchadiens très pauvres comme également pour l'intégration économique du Tchad.

Filières de production

Viande

15.41 La production de viande est l'un des objectifs majeurs attendus de l'élevage. A cause de la qualité des pâturages et du complément nutritionnel en natron, la viande produite au Tchad jouit d'une bonne réputation auprès des consommateurs. Le Tchad est un exportateur important de bétail sur pied qui se transforme en viande presque exclusivement au Nigéria²²² : Des bovins exportés ont rapporté 275 millions de dollars EU en 2012, au premier rang des exportations non-pétrolières (voir tableau 15.4 basé sur MDPPA 2012). En revanche, selon l'INSEED, le Tchad n'a exporté que 12,5 tonnes de viande fraîche de bœuf en 2011 (INSEED 2012). La contrainte énergétique s'avère être un puissant frein à l'exportation et à la transformation de viande fraîche.²²³

15.42 La seule option qui reste est le séchage et le boucanage. Dix tonnes de viande séchée, fabriqué de manière artisanale, est exportée au Nigéria en 2011 (tableau 15.4). La quantité exportée doit être bien plus élevée²²⁴. Il y a aussi des exportations surtout informelles d'ovins/caprins (15 millions de dollars EU), camélides (100 millions de dollars EU) et cuirs et peaux (4,5 millions de dollars EU). Il faut se rappeler que, dans les années 1960 à 1980, les exportations de viande et de ses sous-produits étaient bien plus importantes, comme nous allons voir dans la section sur l'abattage (voir 15.50 et 15.51).

15.43 Aujourd'hui, le marché de viande est orienté surtout vers la demande nationale, en forte augmentation à cause de l'urbanisation et l'augmentation des revenus. Les besoins nationaux en viande sont estimés à 144.000 tonnes (2005) et sont couverts par La production tchadienne. En revanche, les pays de la CEMAC – tels que le Gabon, le Congo et la Guinée Equatoriale – ainsi que les pays du Golf et des pays européens constituent des marchés potentiels.

15.44 La relance de l'exportation de viande est un objectif à atteindre au cours des trois prochaines années. Les conditions techniques et de compétitivité pour le faire sont insuffisamment

nouveaux couteaux. Le projet PAFIB a construit 6 marchés à bétail, implanté 20 points d'eau, construit 6 tanneries, formé des tanneurs, construit des aires d'abattage et a aidé à structurer les organisations professionnelles.

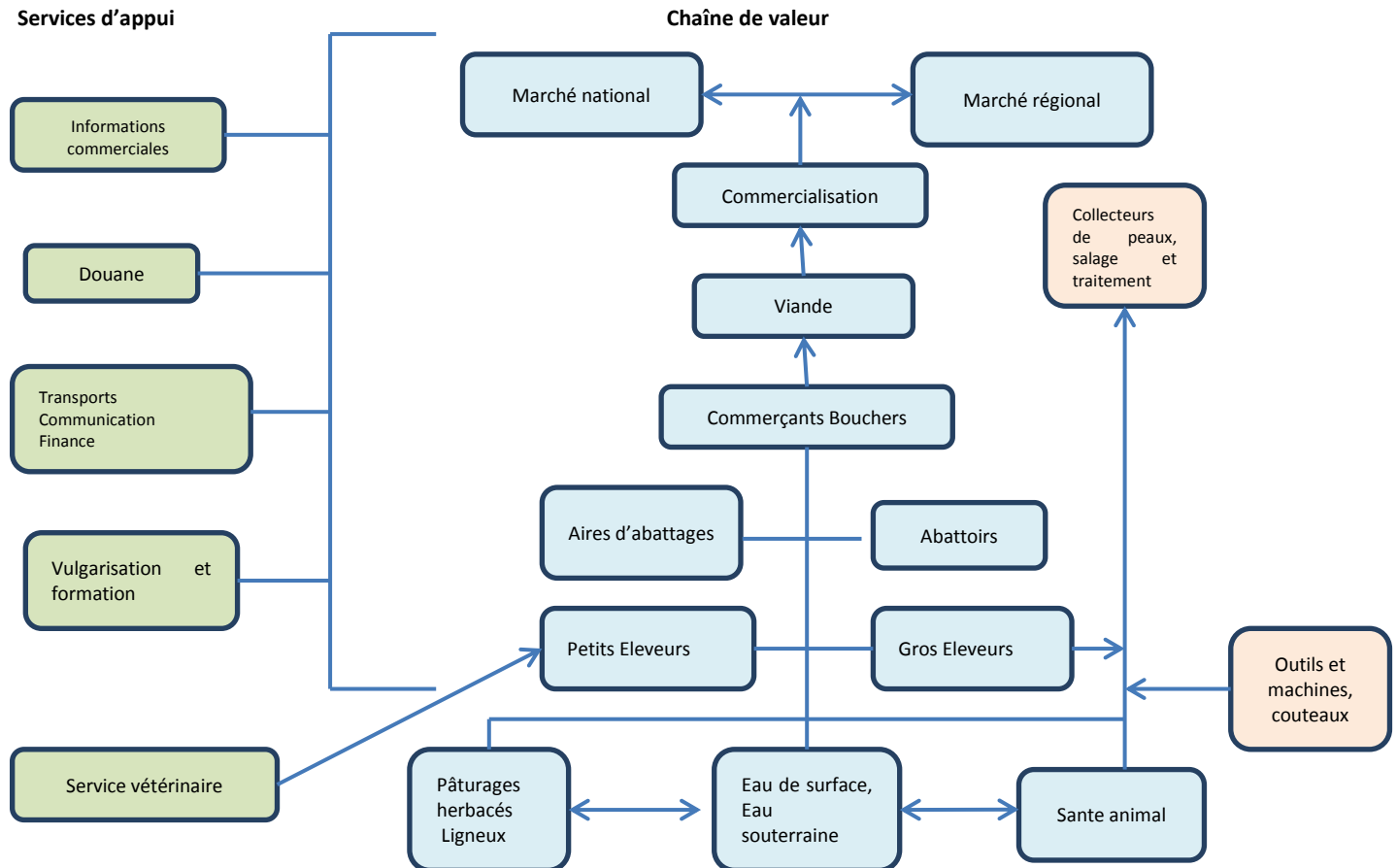
²²² En 2003, le MDPPA a relevé que le nombre de bovins exportés vers le Nigéria représente 97% de l'effectif total de bovins exportés. Les mêmes sources soulignent que les exportations officielles sont fortement sous-estimées et ne représentent en réalité que 35% des exportations réelles. La part des exportations issue du secteur informel et de la fraude représenterait 65%, soit un manque à gagner pour l'Etat qui serait de l'ordre de 3 à 4 milliards de FCFA (MDPPA 2004).

²²³ Néanmoins une quantité importante de viande fraîche serait exportée de manière frauduleuse à partir de l'aéroport international de N'Djamena. Il y a eu aussi des exportations familiales de denrées animales vers toutes destinations.

²²⁴ Il s'agit d'estimations du MDPPA 2012. Il y a des fluctuations très importantes dans les séries temporelles qui semblent indiquer que les contrôles sanitaires des agents ne concernent qu'une partie seulement des quantités exportées animales vers toutes destinations. Les statistiques du commerce extérieur de l'INSEED de l'année 2010 font état des exportations estimées à 10.500 kg.

réunies à ce jour. Les contraintes à l'essor de cette filière seront expliquées par la suite passant par les maillons de la chaîne de valeur de la viande. Elles seront suivies par des propositions de réformes. Le graphique 15.2 présente une vue schématique de la chaîne de valeur de la viande et des institutions publiques impliquées. Le tableau 15.8, plus loin dans le texte, présente une typologie des contraintes tout au long de la chaîne et résume les réformes qui pourraient aider à éliminer ces contraintes.

Graphique 15.2 – Chaîne de valeur de la viande



Source : Auteurs

15.45 La production. Il est expliqué plus haut (15.3) qu'une grande majorité des éleveurs pratiquent l'élevage extensif gérant des troupeaux très mobiles à la recherche de l'eau et de pâturages. Mais même la minorité d'éleveurs sédentaires pratique partiellement l'élevage extensif. Par conséquent, environ 90% du cheptel tchadien est exploité en extensif. Le pâturage est plus diversifié vers le Sud du pays que dans le Nord, où il y a deux classes de parcours : les pâturages à proximité des points d'eau surtout dans la partie méridionale et les pâturages où l'eau des surfaces et souterraine et difficile à exploiter²²⁵.

15.46 Le système intensif est localisé dans les zones périurbaines et urbaines où les animaux sont élevés dans un clos. Dans ce système, on retrouve les fermes mixtes, les « ranches. » En dehors du pâturage naturel, il y a un apport en aliment utilisant des sous-produits agro-industriels et des fanes,

²²⁵ Pâturages à proximité des points d'eau : toute la partie méridionale, Guerra le Kanem, le Lac, et le Bar El Gazal, le Salamat et Chari Baguirmi ; pâturages sans bon accès à l'eau : Ouaddaï, BET, Ouadi Fira.

c'est-à-dire des feuilles sèches surtout des plantes agricoles. Depuis moins que dix ans un petit nombre de fermes d'embouche ont apparues qui ont une taille plus importante et sont gérées d'une manière moderne. Parmi celles-là, il y a quatre grandes fermes publiques.²²⁶ De grandes fermes d'embouche publiques existaient pendant la colonisation mais ont été fermées après vingt ans d'indépendance.

15.47 Les contraintes du système extensif se situent à différents niveaux :

- Les sources génétiques des animaux datent de plusieurs siècles et depuis la composition génétique n'a pas été améliorée substantiellement. La sélection massale qui consiste à évaluer l'animal à partir des caractéristiques physiques continue d'être la seule méthode d'amélioration génétique. Par conséquent, la résistance à des maladies ne s'est pas améliorée et la productivité des animaux est relativement basse en comparaison internationale.
- La protection sanitaire du cheptel n'est pas facile étant donné que l'animal n'est pas nourri mais cherche lui-même son aliment. Les principales épizooties sont : la fièvre aphteuse, la péripneumonie contagieuse des bovidés et le charbon bactérien²²⁷. La première, qui se trouve endémique dans des zones isolées (avec une très faible mortalité), le gouvernement la suit avec beaucoup d'attention. Par contre pour les deux dernières, la législation tchadienne prévoit obligatoirement des vaccinations.
- Le cheptel n'a souvent pas d'accès aux vaccins et autres intrants vétérinaires. Il n'y pas au Tchad de laboratoires de fabrication de ces produits et très peu de sociétés de distribution entre autres à cause de l'importation frauduleuse de produits falsifiés (voir tableau 15.7).
- Il manque des points d'eau dans les pâturages. La transhumance crée une pression forte sur des terres utilisées par des agriculteurs et sur les points d'eau pour abreuver le cheptel. Traditionnellement, des négociations permettent de résoudre les conflits qui s'ensuivent entre agropasteurs et agriculteurs et entre différents groupes d'éleveurs (surtout face au manque d'eau dans ce dernier cas). Mais avec la pression montante sur ces terres et les points d'eau, il arrive que des conflits éclatent.
- Le bétail n'a pas d'accès aux sous-produits agro-industriels pour l'alimentation.
- Les conditions sont peu favorables, dans la mesure où les sécheresses périodiques réduisent drastiquement les pâturages qui, par ailleurs, peuvent aussi être affectés par des inondations.

²²⁶ Ces grandes fermes sont situées à Bachom, Ifenat, Abougoudam et Haras de Ngouri.

²²⁷ Il s'agit de trois maladies à déclaration obligatoire en Europe. La viande d'animaux contaminés est déclarée impropre à la consommation humaine (instruction 91/497/CEE modifiée). Il y a donc lieu de mettre en place des vaccinations et autres mesures si on vise l'export car il faudra garantir la viande comme provenant d'animaux indemnes.

Tableau 15.7 – Importateurs/distributeurs de produits vétérinaires

| | PROMVET | SAPROVET | HUMVET /LUNAVET | VETAGRI | SAAD | ABOUSIMBIL |
|----------------------------|--|------------------------------------|-----------------|---|----------------------------------|-------------------------------------|
| Qualité | Grossistes importateurs | | Distributeurs | Grossistes importateurs | | |
| Zones de couverture | tout Tchad sauf le BET, le Kanem et le Lac | Chari Baguirmi et le Bahr eL Gazal | NDjaména | Chari Baguirmi, Moyen Chari, Logone occidentale, Logone orientale, Guera, Ouaddaï | Chari Baguirmi, Logone occident. | Chari Baguirmi Salamat, Moyen Chari |
| Situation actuelle | Critique : très endetté | Portes fermées : non opérationnel | | | Faible surface financière | Portes fermées |

Source : Service statistiques du MDPPA.

15.48 Des réformes suivantes sont proposées pour répondre à ces contraintes:

- Améliorer la composition génétique par la sélection et des croisements;
- Mettre en œuvre des programmes massifs de points d'eau pour le bétail mais également investir dans les routes rurales et pistes et sécuriser les couloirs transhumants (voir les premiers projets, paragraphes 15.26 et 15.27);
- Avoir accès à des vaccins (subventionnés ?) et autres intrants zootechniques, ce qui implique par exemple d'offrir des incitations à la fabrication d'intrants zootechniques sur place et l'implantation de cabinets pharmaceutiques vétérinaires privées, en particulier en zones pastorales ;
- Acheter, conditionner et produire des vaccins de qualité, une fonction de l'IRED;
- Donner aux producteurs un meilleur accès au crédit ;
- Donner des incitations pour la production et vente d'aliments de bétail et créer des magasins de stockage pour ces aliments agro-industriels et cultures fourragères ;
- Mettre à disposition une meilleure infrastructure et des aliments ce qui incitera une partie des agropasteurs transhumants de se sédentariser;
- Promouvoir des organisations d'entraide et de défense d'intérêts des producteurs (associations, groupements, fédérations ou coopératives) ;
- Créer un accès facile et peu onéreux au conseil technique pour la gestion des troupeaux ;
- Renforcer le système d'alerte en cas de calamités et améliorer la gestion des pâturages.

15.49 Les contraintes pour l'élevage intensif sont moins fortes mais existent quand-même. En partie, ce sont les mêmes solutions qui importent que pour l'élevage extensif. Les actions suivantes sont proposées :

- Donner accès à la formation et au conseil, dans ce cas aussi pour l'élevage en ranchs et la gestion de fermes d'embouche ;
- Faciliter du crédit à des producteurs qui en ont besoin pour acheter du bétail, des produits vétérinaires et des aliments ;
- Faciliter l'acquisition de terres pour la ferme ou le « ranch »;
- Faire participer des producteurs à des programmes d'amélioration génétique ;
- Appuyer les quatre ranchs modèles actuels et en créer d'autres dans les grands espaces non-

exploités et difficilement accessibles.

15.50 Le marché de bétail. Les éleveurs, individuellement ou collectivement, vendent sur les marchés. Les éleveurs individuels vont surtout sur des marchés de proximité ou de collecte pour subvenir à des besoins précis. Les animaux vendus sont soit de réforme, soit des bœufs castrés ou simplement des mâles destinés à l'exportation. Parfois, l'éleveur vend son bétail pour faire face à des situations exceptionnelles dans sa famille ou pour anticiper des calamités naturelles.

15.51 D'une manière générale, les éleveurs interviennent dans trois types de marchés :

- Les *marchés de collecte* qui sont situés dans les zones de production ;
- Les nombreux *marchés de regroupement* destinés aux marchés de consommations nationales et à l'exportation ;
- Les *marchés de consommation* ou marchés terminaux situés autour des grandes villes. Les animaux achetés dans ce marché sont destinés pour une grande partie à l'abattage. Ils permettent l'approvisionnement des bouchers et d'autres transformateurs de viande.

Il faut signaler que les marchés de collecte et de regroupement sont dépourvus d'infrastructures et d'équipements. Aussi, différentes taxes licites et illicites y sont prélevées.

Tableau 15.8 - Typologie de contraintes

| Type contrainte | Bovins | Ovins /caprins | Came-lins | Volaille | Priorité réforme | Mesures à entreprendre |
|-------------------------------|--|----------------|-----------|-------------|------------------|---|
| Techniques production | Extensif | Extensif | Extensif | Semi ext. | 1 | Moderniser techniques et renforcer capacités |
| Gestion troupeaux | Prestige | Economique | Prestige | écono-mique | 1 | Vulgariser, structurer secteur |
| Innovation, recherche | Faible | Faible | Faible | Faible | 2 | Investir dans recherche zootechnique et vétérinaire |
| Vulnérables aux calamités | Très fort | Moyen | Faible | Faible | 2 | Renforcer système d'alerte, gestion pâturages et foncier. |
| Commercia-lisation | Zones de production enclavées, acteurs analphabètes, convoyage difficile et cher, trop d'intermédiaires, paiements illicites | Moyen | Faible | Faible | 2 | Investir dans des routes et pistes, points d'eau, couloirs transhumants ; transport et autres services modernes pour réduire les intermédiaires et la perte de poids; cibler les rentes illicites |
| Transformation | Coût énergie élevé, pas chaînes froid abattage: insalubre, taxes élevés | Moyen | Faible | Faible | 3 | Energies moins chères ; formation ; accès aux investissements ; chaînes de froid |
| Compétitivité à l'exportation | Basse qualité viande/rendement carcasses | Moyen | Faible | Faible | 2 | Investir promotion normes et qualité viande, éliminer les taxes à l'exportation |
| Financement | Structures pas adaptées, usuriers sont la seule option | Moyen | Faible | Faible | 1 | Promouvoir l'IMF, démocratiser l'accès |

Source: Auteurs

15.52 Les acteurs impliqués dans le commerce du bétail sont nombreux : agents collecteurs, intermédiaires, commerçants, bergers et convoyeurs. La multiplicité des acteurs et leurs rôles souvent ambigus contribuent à augmenter le prix des animaux. Pour réduire ce coût élevé, il faudrait d'abord supprimer certains intermédiaires. Il faudrait également réduire les taxes et éliminer des paiements illicites. Pour y arriver, il sera nécessaire de réformer le secteur : si des agences ou entreprises apportent certains services comme l'eau, des aliments et des garanties de sécurité, le besoin d'engager des intermédiaires diminue fortement.

15.53 Le convoyage. Le convoyage se fait à trois niveaux : du village aux gros marchés de bétail, de ceux-ci à N'Djamena et des différents marchés locaux au Nigéria et d'autres pays. Depuis le point de départ jusqu'au point d'arrivée, les convoyeurs sont responsables de l'intégrité physique du bétail qui pourrait être affecté par un manque d'eau et d'alimentation et des maladies. Le superviseur est celui qui fait la navette pour assurer la progression du troupeau et parer à toute difficulté. A chaque niveau de progression, il peut y avoir des correspondants dans des villages intermédiaires. Tous ces mouvements engendrent une perte de temps et d'argent, réduisent le poids des animaux et exposent les convoyeurs à des risques de vol et d'extorsion.

15.54 Le convoyage se fait à pied par les bergers. Compte tenu de la distance qui sépare les marchés des abattoirs, le bétail peut perdre facilement du poids de l'ordre de 20 à 25%. Pour résoudre ce problème, il faut mettre en place les bétailières pour le transport des animaux. En outre, il faudrait que les commerçants s'organisent en groupements pour bénéficier de crédits pour leurs activités.

15.55 En résumé, les actions suivantes sont proposées pour faciliter le convoyage du bétail au Tchad jusqu'à l'abattage :

- Aménager des couloirs de transport du bétail : en fournissant des services comme l'eau, des aliments, des soins vétérinaires et des garanties de sécurité contre le vol et l'extorsion on peut réduire le nombre d'intermédiaires (qui ont un coût élevé) et réduire des pertes et l'affaiblissement du cheptel ;
- Réduire les taxes et paiements illicites ;
- Mettre à disposition des bétailières pour le transport ce qui réduirait la perte de poids des animaux et accélérerait le transfert ;
- Promouvoir l'organisation des commerçants en groupement afin qu'ils puissent obtenir du crédit.

15.56 Exportation de bétail sur pied. Nous avons déjà vu plus haut (voir 15.14 et tableau 15.4) que l'exportation de bétail sur pied est une source majeure de devises et de revenus pour le Tchad arrivant à environ 137.500.000 FCFA (275 millions de dollars EU) en 2012. Les conditions de l'exportation peuvent être résumées comme suit :

- Elles se font par des acteurs qui opèrent dans l'informel. Les bailleurs sont généralement des non-résidents alors que les intermédiaires sont des nationaux qui sont payés et rémunérés sur la base de commissions.
- On estime à environ 25% la partie qui passe par les circuits officiels. A cause de la pression fiscale et les prélèvements licites et illicites, les exportateurs évitent les services du gouvernement à la sortie. Il en résulte une sous-estimation des exportations. A ces difficultés d'ordre réglementaire et institutionnel, il faut relever les questions liées à l'insécurité des personnes et

biens au cours du convoiage.

15.57 Réformes proposées :

- Les transactions se font au Nigéria avec le Naira, une monnaie non-convertible et dont le taux fluctue quotidiennement. Les exportateurs suivent le cours du Naira et prennent leur décision en fonction du taux plus ou moins favorable (voir 6.65) ;
- Il faut simplifier les procédures d'exportation et réduire à zéro ou proche de zéro les taxes et droits à l'exportation à payer, entre autres pour que les produits de l'élevage soient exportés par des voies formelles (voir 6.117) ;
- Il faut créer une infrastructure qualité permettant de suivre des règlements et normes internationaux et faire des tests et contrôles à l'exportation comme aussi la surveillance du marché interne.

15.58 Il est proposé dans le chapitre 6 que le Gouvernement tchadien négocie avec le Nigéria et le Cameroun (pays de transit obligé) un accord commercial qui facilite le commerce bilatéral et simplifie les procédures de passage de frontières et de transit. Le problème des paiements et de transfert de l'argent par le système bancaire devrait faire partie de cette négociation. Des propositions sont également faites dans les chapitres 6 et 11 de réformer les procédures de douane. Le chapitre 13 recommande la création et mise en œuvre d'une infrastructure de qualité.

15.59 L'abattage au Tchad. Le tableau 15.9 donne des statistiques sur les abattages officiels au Tchad. Il s'agit d'abattages qui ont lieu dans l'abattoir de N'Djamena et des aires d'abattage, donc contrôlés par un agent des services vétérinaires.

Tableau 15.9 - Evolution des abattages

| Année | Bovins | Veaux | Ovins | Caprins | Camelins | Equins | Porcins |
|-------|---------|--------|---------|---------|----------|--------|---------|
| 2011 | 137.773 | 4.462 | 166.688 | 222.924 | 6.436 | 25 | 2.890 |
| 2010 | 141.838 | 3.978 | 162.479 | 166.131 | 5.593 | 19 | 6.609 |
| 2009 | 119.887 | 3.171 | 186.286 | 192.261 | 7.381 | 22 | 8.063 |
| 2008 | 117.802 | 3.173 | 151.779 | 167.424 | 7.200 | 27 | 7.801 |
| 2007 | 125.324 | 10.108 | 140.026 | 163.782 | 3.931 | 19 | 7.264 |
| 2006 | 132.516 | 3.567 | 140.533 | 138.723 | 4.140 | | 4.227 |

Source: MDPPA

15.60 Les abattoirs. L'abattoir frigorifique de N'Djamena a été créé vers 1954. Il dispose aujourd'hui de toutes les installations et équipements requis. Il a été privatisé par l'injection de capital en grande partie tchadien. Sa capacité d'abattage est de 110 tonnes de viande par jour, et la production de l'ordre de 500 têtes par jour. Cette capacité sera portée à un niveau supérieur maintenant grâce à des nouveaux investissements.

15.61 Dans les années 1970, le Tchad avait créé le Complexe SIVIT à Sarh. A sa fermeture dans les années 1970, « Africa-viande » a pris le relais mais a dû être fermé à son tour en 2001. Cette société publique avait pour vocation d'exporter de la viande tchadienne au Gabon, Congo-Brazzaville, la République centrafricaine et la République démocratique du Congo. De plus, trois aires d'abattages sont opérationnels, ceux de Walia, N'Gueli et de Goudji. Ils sont à l'air libre. La caractéristique commune c'est que l'abattage des animaux se fait par terre, de façon assez improvisée. Le dépeçage et découpage de la viande se font dans des conditions hygiéniques déplorable. Normalement, un inspecteur général qui est vétérinaire est chargé de faire un contrôle avant et après la mort de

l'animal dans les aires d'abattage comme dans l'abattoir. En fait, l'inspection n'est souvent pas rigoureuse et donne lieu à des contournements des règles applicables. De plus, il n'y a aucune forme de récupération des restes et sous-produits de l'abattage. Dans les aires d'abattage de Nguéli et Walia, le sang et le contenu de pans sont déversés dans le Chari.

15.62 Pourtant, l'abattage officiel donne lieu à des taxes qui devraient assurer sa qualité et une hygiène adéquate :

- Dans les abattoirs de l'intérieur du pays (hormis Sarh), un droit d'utilisation et une taxe sanitaire sont exigibles (MDPPA 1985). Les montants de ces droits et taxes varient selon l'espèce : de 1.000 FCFA par tête de bœuf à 150 FCFA par tête d'ovins/caprins.
- Les bouchers doivent payer une redevance forfaitaire à l'abattoir de N'Djamena de 59 FCFA par kg pour les viandes destinées au marché local, et de 68 FCFA par kg pour celles qui sont destinées à l'exportation. S'ajoute à cela la TVA de 18 %. Pour une carcasse bovine de 130 kg, cette redevance représente un coût de 9.050 FCFA (13,9 euros) si la viande est destinée au marché local. La différence de taxes payées par les bouchers à N'Djamena et à l'intérieur est très importante.

15.63 Ces taxes élevées donnent une incitation forte à l'abattage clandestin qui paraît avoir augmenté considérablement à N'Djamena comme à l'intérieur. Cet abattage se pratique en-dehors de toute norme d'hygiène et de contrôle. En particulier, les abattages de petits ruminants à l'occasion de la fête de la Tabaski, de Noël ou de Nouvel An pourraient atteindre de 1 million à 2 millions de têtes sur l'ensemble du territoire tchadien.

15.64 De nombreux projets de construction d'abattoirs et d'aires d'abattage sont prévus et devraient voir le jour avant la fin de l'année 2013 (voir fiches de projets dans la matrice d'action). Le but est d'augmenter la capacité d'exportation de la viande fraîche pour le marché régional.

15.65 Les bouchers constituent un maillon important de la chaîne, intervenant dans l'abattage et après. On distingue au Tchad les bouchers détaillants ; les chevillards (grossistes et semi-grossistes) et les bouchers exportateurs de viandes. L'obstacle fondamental pour développer la consommation de la viande au Tchad et à l'étranger est le manque de chaînes de froid surtout à l'intérieur du pays. Les bouchers doivent s'associer pour avoir accès à des crédits et pour se perfectionner dans les techniques de dépiéçage des animaux et de conservation de viande.

15.66 Les circuits de commercialisation et de transformation. Ces circuits peuvent être représentés par une pyramide. Plus on monte dans la pyramide, plus les acteurs sont forts et les gains deviennent élevés. Les modes de transport utilisés sont : le transport à pied, des poussepousses, des camionnettes à ciel ouvert et ainsi de suite. Les acteurs principaux sont : des commerçants grossistes, des semi-grossistes, des détaillants, des sécheuses et des grilleurs. A chaque étape, l'acteur concerné ajoute ses frais au prix d'achat ce qui lui permet de dégager une marge bénéficiaire. Comme dans le commerce de bétail sur pied, les acteurs forment des réseaux. Il y a des relations d'affaires étroites entre les commerçants et les bouchers. L'inefficacité de ces mécanismes a fait surgir la demande de trouver un mécanisme de régulation et de contrôle des prix de la viande et de sous-produits sur les marchés tchadiens.

15.67 À partir des lieux d'abattages, la viande destinée à la consommation locale est répartie dans les différents marchés à l'intérieur sous différentes formes :

- Peut-être 80% de la viande est vendue directement sur des marchés locaux. Faute d'énergie, le tchadien moyen ne dispose pas de réfrigérateur, donc la viande est consommée le jour de

l'abattage ou séchée pour une consommation future.

- La consommation de viande blanche – c'est-à-dire de volaille et de porcs – est en forte augmentation et se fait dans les zones urbaines.
- Le commerce de viande séchée est entre les mains des Tchadiennes, surtout d'origine de la région de Ouadaï. Elles achètent et abattent les animaux réformés ou achètent et revendent. Les conditions hygiéniques de séchage et la qualité de la viande à sécher ne sont souvent pas bonnes.
- Il y a un circuit de grilleurs et de restaurants. Ils sont localisés dans les grandes villes et les axes bitumés. Les marchands et grilleurs, surtout d'origine nigérienne, abattent et vendent les ovins et caprins. Les quantités consommées ne dépassent pas 5% de la production nationale.

15.68 L'exportation de viande est entre les mains de nationaux tchadiens. L'exportation de viande fraîche se faisait à partir de l'abattoir de Farcha et de l'abattoir de Sarh. Les installations industrielles d'abattage, de découpe et de conservation de la viande de la SIVIT n'ont fonctionné qu'entre 1968 et 1971. Ces installations furent reprises en 1998 par une entreprise privée dénommée Africa-viande dont les activités cessèrent en 2001 (voir aussi tableau 15.4). Les expéditions de viande par l'abattoir de Farcha/N'Djamena ont buté contre le coût élevé du fret aérien et depuis 2002, il n'y a pas eu d'exportations de viande significative.

15.69 Nous avons mentionné les quantités et valeurs exportées de viande et de ses sous-produits dans le tableau 15.4 et le paragraphe 15.14. La viande destinée à l'exportation est stockée dans les chambres froides et expédiée vers les pays destinataires par voie aérienne ou par voie routière pour la sous-région c'est-à-dire les pays de la CEMAC et le Nigéria. La commercialisation est rendue difficile par plusieurs facteurs qui réduisent la compétitivité ou empêchent carrément l'accès au marché extérieur :

- Le prix élevé de transport aérien, étant donné qu'il n'y a que quatre compagnies aériennes qui desservent le Tchad.
- L'insuffisance d'infrastructures et de camions qui permettent la conservation réfrigérée.
- Le coût exorbitant de l'énergie même par rapport aux autres pays de la région²²⁸.
- Des taxes d'abattage, droits de douane et autres taxes à l'exportation au Tchad et à l'importation dans les pays voisins qui sont, de fait, plus élevés que ceux prescrits par l'Union douanière de la CEMAC. Il s'agit pour la plupart de taxes illicites difficiles à documenter tant elles sont variables.
- L'absence de certification constatant le respect de règles internationales et privées.
- La capacité limitée des exportateurs de s'organiser en groupement d'intérêts en se donnant ainsi la possibilité d'avoir accès au crédit, de moderniser les moyens de transports et de baisser les coûts de transaction.

15.70 Actions proposées : Dans la description des maillons de la chaîne de la viande, nous avons constaté qu'il y a des opportunités réelles d'améliorer tant la qualité du cheptel comme son acheminement aux abattoirs au Tchad et à l'étranger (voir 15.31 à 15.57). Ici, nous suggérons des réformes à entreprendre dans les derniers maillons de la chaîne viande à savoir l'abattage, l'écoulement local de la viande et son exportation.

15.71 Moderniser l'abattage du bétail implique de :

- Rénover progressivement les abattoirs et aires d'abattage existants et en construire d'autres. Il

²²⁸ 1 KW/h coûte 80 FCFA au Tchad, 20 FCFA au Nigéria, 40 FCFA au Cameroun, 60 FCFA au Niger et 50 FCFA au Congo.

faut introduire des techniques de dépeçage qui permettent entre autres d'avoir des peaux de meilleure qualité, une configuration et des outils qui garantissent une bonne hygiène et accélèrent la production de viande, et des techniques de conservation de la viande (chambres réfrigérées) qui permettent de garder la viande et les sous-produits plus de temps dans l'abattoir, si nécessaire ;

- Conserver tous les sous-produits pour ensuite les valoriser, et minimiser la pollution de l'environnement;
- Assurer une inspection rigoureuse de l'abattage et introduire progressivement les normes internationales (basé sur le HACCP) dans tous les lieux d'abattage au Tchad. Pour l'abattoir destiné aux exportations, mettre en place le référentiel privé ISO 22000 et faire certifier l'abattoir. Ce sera donc un processus qui aboutira seulement dans le long terme avec au début des abattoirs phares qui seront des modèles pour les autres ;
- Former les bouchers dans ces techniques et les aider à former des associations qui leur permettent d'obtenir du crédit ;
- Réduire considérablement les taxes liées à l'abattage en fonction de la qualité de service offert entre autres pour limiter l'abattage clandestin.

15.72 Concernant la commercialisation de la viande, les actions suivantes sont proposées :

- Remplacer progressivement une chaîne d'écoulement inefficace et chère par des services de distribution modernes en promouvant des investissements privés dans la distribution et, éventuellement, par un partenariat public-privé ;
- Une condition nécessaire pour cette modernisation est l'introduction de chaînes de froid allant de la sortie de l'abattoir jusqu'à la vente au consommateur dans les zones urbaines, ce qui permettra une consommation différée. Dans la chaîne pour les exportations de viande destinées à la consommation humaine, tous les acteurs devraient mettre en place un système de gestion de la sécurité sanitaire des aliments (ISO 22000) et se faire certifier ;
- Une proposition qui est discutée au gouvernement et dans les cercles intéressés est la création d'une centrale de régulation des prix de la viande et des autres produits de l'élevage, au moins pendant une phase de transition.

15.73 La relance de l'exportation de viande est un objectif immédiat du gouvernement tchadien (PND 2013, pp. 58-59). En plus de la modernisation des abattoirs et de la réorganisation de la distribution interne de la viande et des sous-produits, il faudrait mettre en œuvre les réformes suivantes :

- Lever les conditions d'accès aux marchés régionaux et internationaux : éradiquer les maladies de la liste OIE (Fièvre aphteuse, PPCB) ;
- Améliorer le système de transport par l'utilisation des camions frigorifiques dans les échanges interrégionaux ;
- Mettre en place des laboratoires d'analyse (13.41), des structures de certification (13.33) des systèmes de gestion de la sécurité des denrées alimentaires tels que l'ISO 22000, des inspections efficaces (13.39) et une structure de surveillance de marché favorisant la mise en conformité (13.58);
- Améliorer la fiscalité : simplifier les procédures d'exportation, supprimer ou réduire les taxes à l'exportation et lutter contre les prélèvements illicites également à ce niveau ;
- Créer des conditions favorisant l'installation de promoteurs privés se spécialisant dans

l'exportation;

- Mettre en place un système efficace de collecte et de gestion des données ;
- Négociant des accords bilatéraux avec le Nigéria et d'autres pays importateurs facilitant l'exportation officielle de viande.

Cuir et peaux

15.74 La peau et le cuir sont des sous-produits de l'abattage. Leur qualité est fonction de la santé de l'animal, son âge, espèce et conditions de dépeçage. Les peaux des animaux abattus dans les quartiers sont normalement de mauvaise qualité. Les experts consultés estiment que 1.500.000 peaux et 562.000 cuirs sont écoulés annuellement sur le marché tchadien. C'est un ordre de grandeur. Les exportations de peaux seraient de l'ordre de 350.000, et des cuirs de 450.000. Les statistiques du MDPPA représentent 6% et 11%, respectivement de ces volumes d'exportation, prenant la moyenne annuelle de 2008 à 2011 (tableau 15.4 et MDPPA 2012, p. 16).

15.75 Les acteurs. Des activités séparées mais complémentaires se succèdent, ce qui implique plusieurs intervenants qui ont l'habitude de se coordonner. On distingue des *acteurs nationaux* qui interviennent sur toute la chaîne sauf la commercialisation des cuirs et peaux, et des *acteurs étrangers*, particulièrement des hommes d'affaires nigériens spécialisés dans une activité particulière comme le financement et préfinancement des achats des cuirs et peaux.

15.76 Les éleveurs sont plus intéressés par la valeur de la bête, et la viande qu'elle procure plutôt que par les sous-produits comme la peau ou les cornes étant donné qu'ils n'en tirent pas de bénéfice direct. Des maladies comme les gales et la dermatite mais aussi des tatouages et blessures réduisent la valeur de la peau même s'ils ne réduisent pas ou peu la valeur de l'animal. Combattre les maladies dermatologiques coûte cher. Le bétail tchadien montre relativement peu de tatouages au fer rouge, comparé à d'autres pays éleveurs du Sahel.

15.77 Les bouchers achètent leurs animaux au marché et les amènent en ville pour l'abattage. Après, ils prennent leur viande et les peaux, payent l'équipe d'abattage et les droits d'abattage et amènent la viande au marché pour la vente fraîche ou grillée. Les bouchers ou leurs employés s'occupent également de l'abattage cérémonial auprès des familles contre une compensation pécuniaire ou en nature.

15.78 Les collecteurs. La collecte des peaux est un maillon important dans la chaîne des cuirs et peaux, parce que le collecteur a une grande influence sur l'offre sur le marché. Dans ce métier, la capacité financière joue un grand rôle. Un petit collecteur achètera jusqu'à 12 peaux, un collecteur plus liquide jusqu'à des centaines de peaux. Les collecteurs de peaux sont organisés en groupes tout comme les collecteurs d'animaux. Le prix de vente local des peaux de bœuf varie entre 4.000-6.000 FCFA celui des peaux de chèvres entre 700 et 1.000 FCFA.

15.79 Le transport et traitement des peaux sont rendus plus difficiles par les trois facteurs suivants :

- Le manque d'infrastructure routière et de transport adéquats, capables de transporter de grandes quantités à des prix raisonnables;
- Le climat chaud qui rend la peau très périssable donc difficile à conserver dans de bonnes conditions; de grands collecteurs peuvent s'acheter des produits de conservation et attendre des opportunités de vente à meilleur prix ;

- L'absence d'institutions de crédit permettant aux collecteurs d'acheter, traiter, stocker et évacuer les peaux immédiatement vers leur destination finale. L'exception à cette règle sont des acheteurs au Nigéria qui préfinancent l'achat de viande et de peaux (voir 15.65).

15.80 Les tanneurs traditionnels. Peu après l'indépendance, le pays disposait de deux tanneries publiques: l'une à l'abattoir de N'Djamena et l'autre à la SIVIT à Sarh (voir 15.51). Deux sociétés avaient le monopole de la commercialisation des peaux et cuirs²²⁹. Ils avaient leurs propres dépôts et flottes de camion. Les cuirs et peaux en provenance du Tchad avaient pour destination l'Europe, surtout l'Italie. Les sécheresses de 1974 et 1984, les troubles internes de 1975 à 1982 et le programme de privatisation et d'ouverture politique dans les années 1990 ont conduit à la fermeture de ces établissements²³⁰.

15.81 Cependant, plusieurs tanneries artisanales sont actives aujourd'hui. La Tannerie des artisans de Diguel est la plus grande ; elle est située à N'Djamena sur le flanc d'un bras du cours d'eau appelé Amriguebe. Elle est aussi la plus organisée. La tannerie fait partie d'une coopérative qui comprend aussi bien des bouchers (à la tannerie de Diguel à Ndjaména), des collecteurs disposant des dépôts de peaux brutes et des artisans qui fabriquent sur place des objets en cuir. Toute la coopérative offre des emplois à environ 160 personnes. Le président de la coopérative a reçu une formation auprès du Centre National du Cuir et de la Chaussure (CNCC) à Tunis, Tunisie, et connaît par conséquent le fonctionnement d'une tannerie moderne, y compris le processus de tannage chimique.

15.82 Les tanneurs au Tchad utilisent des fruits d'acacia concassés et des excréments d'oiseaux pour le tannage. Ceci engendre une odeur désagréable des peaux²³¹. La tannerie du Diguel produit environ 500 peaux par jour pour la demande locale pendant la saison des pluies, augmentant à 700-800 peaux par jour pendant la saison sèche. Les peaux tannées sont celles des bovins, chèvres, moutons et varans. Il s'agit de peaux de deuxième qualité.

15.83 Les artisans, hommes ou femmes, produisent des objets en cuir, c'est-à-dire des chaussures (cordonniers) ou des sacs, porte-monnaie et autres accessoires (maroquiniers). Les artisans achètent leurs cuirs aux tanneries locales. Le produit qu'ils achètent n'est pas fini. Ils ont appris leur métier de père en fils. Ils n'ont pas les moyens financiers et n'ont pas la formation pour faire un travail de qualité. Ils se contentent d'acheter, de traiter et de vendre des produits de moindre qualité. Cette situation les enferme dans un cercle vicieux de pauvreté et de moindre gain. De même, leurs conditions de travail sont mauvaises : contact avec des acides et des excréments d'oiseaux et manque d'hygiène.

15.84 Les artisans du cuir sont très nombreux et travaillent dans toutes les régions du pays. A N'Djamena, les clients des artisans sont pour environ trois-quarts des expatriés et seulement un quart issus de la population locale. Ce sont les clients qui portent leur choix sur les objets qu'ils font copier. Les artisans travaillent en groupe de 4 à 5 personnes où chacun peut faire deux ou trois objets (type porte-monnaie) par jour. Quand il y a des commandes pour 50 à 100 objets, ils ont recours aux collègues artisans pour compléter la commande. Les objets sont très variés et laissés au

²²⁹ Les deux s'appelaient Nouvelle Société Commerciale du Kouilou Niari (NSCKN) et Société Nationale de Commercialisation du Tchad (SONACOT).

²³⁰ C'est le programme d'ajustement structurel imposé par la Banque mondiale. Les sociétés publics et para publics ont été privatisées et l'Etat dans une lettre d'intention s'est désengagé de la production de viande.

²³¹ Pourtant, cette odeur paraît moins désagréable que celle dégagée par les cuirs tannés d'autres pays de la sous-région, qui utilisent d'autres substances pour le tannage.

choix du client. L'artisan n'a pas de collection d'articles; il fabrique des chaussures, sacs, portemonnaie, portefeuilles, ceintures etc., mais est disposé à fabriquer à la demande du client.

15.85 Un des artisans visités avait un catalogue comportant des photos, des objets fabriqués durant les années de travail. Le client paie à la commande 50% de la somme accordée, et les 50% restant sont payés à la livraison. Le temps de production est calculé en jours. L'artisan est disponible à travailler parfois jusqu'à tard dans la nuit pour finir la commande.

15.86 L'exportateur de peaux assure la logistique du point de collecte au point de regroupement pour l'exportation. Il fait ce travail individuellement ou en coopérant avec des collègues collecteurs. La destination principale des cuirs et peaux tchadiens officiellement exportés est le Nigéria. Les peaux de varans et autres espèces sont réexportées vers l'Egypte, la France, l'Espagne et le Soudan. Ils sont vendus en Naïra, monnaie du Nigéria. Cette préférence commerciale est due à la proximité – on minimise le coût de transport – et aux possibilités d'importer en retour des produits nigériens (fer, ciment, carburant, etc.).

15.87 En plus, le taux de change du FCFA au Naïra nigérien est favorable aux exportateurs tchadiens sur le marché informel, le FCFA étant surévalué de 30% par rapport au taux officiel. Cette transaction leur procure un double gain et une marge bénéficiaire assez élevée. C'est pourquoi le Tchad a cessé d'exporter les peaux vers l'Europe et l'Asie. Par ailleurs, il convient de relever que le commerce international des peaux et cuirs qui s'effectue surtout en dollars EU, est relativement défavorable pour des vendeurs de la zone franc étant donné que leur prix de vente en dollars EU est élevé par rapport à d'autres vendeurs en-dehors de la zone FCFA, parce que le FCFA est surévalué par rapport au dollar EU²³².

15.88 Il importe de noter que 90% des exportations se font dans l'informel, ce qui nécessite très peu ou pas de documents administratifs. Bien qu'il soit difficile de trouver des statistiques fiables, on estime qu'environ 700.000 peaux de bovins et 2,7 millions de peaux de petits ruminants (FAO World Compendium 2008) se dirigent du Tchad vers le Nigéria. Ce nombre est largement en-dessous de la réalité.

15.89 Les grossistes nigériens travaillent pour le compte de tanneries modernes qui appartiennent à des entreprises européennes. Ces entreprises sont installées pour la plupart au Nigéria; ce sont elles qui préfinancent l'achat de viande et de peaux à travers leurs agents au Tchad. Dans la plupart des cas, les intermédiaires nigériens concluent un marché au futur avec les bouchers tchadiens (prix déterminé à l'avance). Ils leur accordent des avances d'argent. Les bouchers utilisent ces fonds de roulement pour acheter le bétail. Les bouchers remboursent cette avance avec la livraison de peaux et de viande. Des arrangements de cette nature sont défavorables aux bouchers tchadiens qui sont tenus de vendre les peaux à un prix bas par rapport au marché (par exemple 2.500 FCFA avec préfinancement contre 4.500 FCFA sans préfinancement).

15.90 Réformes proposées. Pour développer la sous-filière, il est nécessaire de :

- Organiser le secteur pour une meilleure représentativité et une meilleure interaction entre les

²³² Cette surévaluation réelle est due à deux facteurs : a) ces dernières années l'Euro, auquel le FCFA est lié par un taux de change fixe, était plutôt fort par rapport au dollar de EU, et b) la différence du coût de la vie dans les pays de la zone FCFA par rapport aux pays de l'euro s'est amenuisée dans les derniers vingt ans parce que l'inflation locale a été plus grande que dans la zone Euro.

secteurs de la filière (structuration, formation des acteurs) ;

- Mettre en place des structures de transport capables de transporter des grandes quantités ;
- Rendre disponibles des produits de conservation pour garder les peaux dans de bonnes conditions ;
- Créer des industries modernes (tanneries, maroquineries, cordonneries) et des services d'appui (voir chapitre 7 sur l'artisanat) ;
- Introduire les normes internationales relatives à la qualité des produits et à l'environnement afin de se conformer aux exigences des marchés ;
- Mettre en place un bon climat d'affaires et, en particulier, faciliter l'accès aux crédits adaptés aux besoins des acteurs de la filière.

Le lait et les produits laitiers

15.91 Les espèces productrices de lait sont les bovins, les camelins et, dans une moindre mesure, les caprins. L'espèce bovine qui produit le plus de lait est le "Kouri". Depuis 10 ans, la filière laitière a connu de profondes transformations liées à l'abandon de la laiterie d'État et à l'essor de la restauration hors foyer dans les villes. Le circuit de collecte s'est fortement diversifié sur la base d'un réseau original constitué de collecteurs à motocyclettes. Ce réseau approvisionne un grand nombre de "bars laitiers" et quelques fromageries. Ces bars commercialisent le lait sous la forme de lait frais ou de lait entier fermenté: le rayeb. Les circuits traditionnels de commercialisation des produits laitiers locaux se sont aussi dynamisés : le lait fermenté écrémé (rouaba), le beurre liquide (dihin baggar) et le lait frais. Ces circuits s'appuient sur un réseau de collectrices et de détaillantes.

15.92 Importance économique de la filière. L'économie laitière tchadienne a fait l'objet de nombreuses études récentes (Duteurtre et al. 2005 ; Gauthier et al. 2001 ; Koussou 2005 ; FAO 2008a). Ces études ont montré que le secteur laitier occupe une place importante dans l'économie nationale et que le potentiel de développement de la filière est énorme : importance du cheptel, demande intérieure de plus en plus forte, émergence de petites unités de transformation, construction des axes routiers desservant les zones de production et de collecte. La production provient essentiellement des éleveurs traditionnels ; la part de production autoconsommée est considérable. L'importance de la traite et la part commercialisée dépendent surtout de la situation alimentaire de l'éleveur, du besoin en argent liquide, de la performance de la vache et de son état de santé.

15.93 La FAO estime la production à 232.000 tonnes – en moyenne des années 2000 à 2005 – dont 72% de lait de vache, 14% de chèvre, 9% de chamelle et 4% de brebis (FAO 2006). Selon des experts du gouvernement, le potentiel de production laitière serait trois fois plus important en se basant sur les proportions de femelles dans les troupeaux²³³. A ce jour, la production de lait ne permet pas de couvrir les besoins nationaux estimés à 828 000 tonnes en 2005. Ceci explique des importations substantielles, estimées à 540.000 tonnes en 2005 (MEPC 2006) (tableau 15.5). Elles

²³³ La proportion des vaches en âge de se reproduire est estimée à 40% des bovins avec un indice de fécondité de 0,5 (Ministère de l'Élevage, 2005). On estime la production moyenne journalière par vache à 1,5 l en saison sèche contre 3,5 l en saison des pluies. Les variations saisonnières se traduisent dans le niveau des prix sur les marchés de collecte : 100 à 250 FCFA/litre. Pour les bassins de production à proximité de N'Djamena, Gauthier et al. (2001) estiment la production laitière en saison sèche à 118.900 l par jour. Selon ces auteurs, cette production peut être multipliée par quatre en saison des pluies.

consistent en lait en poudre et de conserves de concentrés. Environ 30 à 50% de la production de lait est autoconsommée (Koussou 2005).

15.94 Le marché laitier tchadien suscite beaucoup d'espoirs pour l'avenir. D'abord, l'urbanisation rapide continuera à stimuler la demande pour des produits laitiers. Cependant, une telle perspective est uniquement réaliste si les méthodes de production traditionnelle s'améliorent et l'accès à l'énergie et à des routes rurales est réalisé. Dans le programme du MDPPA, un complexe laitier est prévu à Mandéla. Son financement est déjà acquis et il sera construit dans les prochains mois.

15.95 Les produits du lait sont l'affaire des femmes. Le rendement est bas en premier lieu parce que les animaux sont uniquement alimentés par l'herbe des pâturages de brousse, sans complément alimentaire. Les productrices ne sont pas organisées et sont souvent éloignées des marchés. Les informations sur la production et les prix manquent. La collecte et la transformation du lait sont mal organisées conduisant à des pertes importantes. Il faut des acteurs, publics et privés, capables d'appuyer les productrices et de dynamiser la production et de promouvoir les produits transformés.

15.96 Réformes et actions proposées :

- Amélioration génétique des souches locales par l'insémination artificielle ;
- Appui à l'organisation des productrices ;
- Vulgarisation des techniques améliorées de production, conservation et transformation ;
- Organisation et amélioration de la collecte de lait ;
- Amélioration de la surveillance de marché - notamment en ce qui concerne le lait coupé à l'eau – et introduction de normes pour la qualité des denrées alimentaires (charge bactérienne, qualité de l'eau et des ferments utilisés, etc.) ;
- Mise à disposition ou vente de sous-produits agro industriels pour les élevages laitiers ;
- Aménagement des pistes allant dans les zones de production ;
- Promouvoir l'accès des producteurs et d'artisans et micro-entrepreneurs au crédit.

Les porcins

15.97 L'élevage des porcins se concentre dans les zones périurbaines et dans les villages à dominance chrétienne ou animiste dans le Sud du pays. En zone rurale on compte 3 à 18 porcs par famille (Mopate 2000a). En milieu périurbain, 13 à 25 animaux par exploitation sont communs (Sana 1997 ; Mopate 2000b ; Mopate et Djoret 2001). Les éleveurs de porcs appartiennent à toutes les couches socioprofessionnelles : agriculteurs, agro-éleveurs, pêcheurs, salariés, retraités civils et militaires, artisans, élèves et étudiants. L'élevage des porcs constitue surtout une source de revenus complémentaire. C'est un secteur en expansion, et la production à une échelle industrielle est possible. L'environnement des affaires nécessite d'être assaini d'avantage pour permettre l'éclosion de l'initiative privée.

La volaille

15.98 L'aviculture au Tchad est pratiquée en deux formes: familiale villageoise et semi-industrielle. L'absence des fermes spécialisées dans la production de poussins hybrides, le coût élevé de l'alimentation, la concurrence des produits avicoles venant du Cameroun et du Nigéria – notamment les œufs – sont autant d'obstacles à son développement.

15.99 Elevage familiale villageois. L'essentiel du cheptel de la volaille au Tchad est représenté par l'aviculture familiale. On l'estime à 24 millions de têtes (statistiques MDPPA) Elle englobe par ordre d'importance les poules, les canards, les pintades, les pigeons et quelques oies. Elle est pratiquée

dans la quasi-totalité des ménages ruraux et dans toutes les zones agro-écologiques. Les races locales produisent en moyenne 70 œufs pesant 32 g par poule/an. Le poids moyen de la carcasse locale est estimé à 0,8kg pour un poids vif variant entre 1kg à 1,2 kg à l'âge de 8 à 10 mois (Mopate et al. 1998).

15.100 Elevage amélioré. Ce type d'élevage se développe fortement autour des grandes villes. Il est le fait de fonctionnaires, de petits commerçants, de chômeurs et de paysans qui aménagent un petit coin de leurs concessions pour produire des poules de chair et des œufs. Les effectifs varient de quelques centaines à des milliers de têtes. Les élevages intensifs utilisent des souches hybrides spécialisées : de race pondeuse ou de chair importé du Cameroun, du Nigéria et de la France. Il est prévu un complexe avicole à Koundoul qui aura pour objectif de produire les poussins d'un jour pour des aviculteurs privés, des poulets de chair et des œufs pour la consommation de N'Djamena.

Les dromadaires

15.101 Les deux principales races sont le dromadaire arabe du Kanem et le dromadaire Toubou. Les dromadaires sont utilisés comme animal de selle et de bât. Ils peuvent porter 200 kg sur des longues distances, et jusqu'à 500 kg sur des courtes distances. Leurs aptitudes laitières pourraient se situer, en fonction de la densité du pâturage, entre 800 kg et 2.500 kg par lactation de 6 à 12 mois. L'élevage des dromadaires est adapté aux conditions arides et permet aux éleveurs de surmonter des périodes de sécheresse intense. Mais il ne concerne jusqu'à présent qu'une population particulière d'éleveurs spécialisés, qui ne pratiquent par ailleurs que rarement l'agriculture. La production de viande pour l'exportation vers la Libye et les pays du Moyen-Orient fait partie des objectifs prévus dans le programme de promotion d'exportation de viande d'une manière générale du MDPPA. Dans le cadre de la promotion du tourisme dans les régions de l'Ennedi et du Tibesti, engagé par le Ministère du Tourisme, les dromadaires sont des éléments favorisants.

Questions transversales

15.102 Les institutions ont toute leur importance, car, sans elles, on ne peut pas exécuter les programmes et projets du Gouvernement. Un des problèmes sérieux rencontrés par tous les Ministères est la faible capacité, humaine, matérielle et financière tant au niveau central que régionale. Il y a un besoin énorme de formation et d'encadrement à, coté d'autres besoins plus importants : matériel, équipement et finance. Si on considère que le budget affecté à l'élevage fluctue d'une année à l'autre, on estime que les lignes budgétaires allouées aux formations elles aussi fluctuent dans des proportions encore plus larges. Les Ministères ne maîtrisent pas leurs plans de renforcement des capacités qui restent à la merci de l'exécution du budget général.

Formation

15.103 La Direction de la formation, de l'enseignement et de la recherche vétérinaire et zootechnique a la charge, au sein du MDPPA, de mettre en œuvre la politique de la formation et de la recherche. Pendant quelques années, l'institut universitaire des techniques d'élevage de N'Djaména avait formé un certain nombre d'ingénieurs. Elle a fermé ses portes en 1979 (l'institut a fait les frais de la guerre civile et n'a jamais ré-ouvert ses portes). Mais trois écoles ont été créées depuis : L'Institut universitaire des Sciences et Techniques d'Abéché en 1997 (IUSTA), l'Université des Sciences et de Technologie d'Ati (USTA) en 2008 et l'Institut polytechnique d'Elevage de Moussoro (IPEM). Cinquante ingénieurs d'élevage sont formés par an et 500 personnes ont été déjà

formées, mais malheureusement ils n'ont pas tous été recrutés par le MDPPA. Une Ecole nationale supérieure des Métiers de la Viande (ENSMV) vient d'être fondée.

15.104 La formation des cadres moyens et d'agents d'exécution est assurée par l'Ecole nationale des agents techniques de l'élevage (ENATE) à N'Djamena. Faute de moyens conséquents, elle n'arrive pas à satisfaire les besoins actuels, qui sont de l'ordre d'environ 1500 agents. On note également la création des écoles privées qui essaient de suppléer à ce déficit. La formation des cadres supérieurs se fait dans des universités étrangères (Faculté de médecine vétérinaire de Dakar, Institut Polytechnique Rural de Katibougou au Mali).

15.105 Le Plan d'Action Opérationnel prévoit d'investir dans le renforcement du perfectionnement de professionnels dans les institutions publiques de formation initiale travaillant dans l'élevage : ENATE, IUSTA, IPEM et ENSMV nouvellement créée (MDPPA 2013, pp. 36-37), de partenariats plus conséquents avec des universités étrangères doivent être conclus afin de soutenir les institutions publiques de formation qui souffrent de manque d'enseignants qualifiés²³⁴. Le renforcement des organisations professionnelles de l'élevage sera assuré par la DOPEFE à travers les programmes et projets qui sont en cours d'exécution ou prévus.

Vulgarisation

15.106 Elle est assurée par la Direction de l'organisation des professionnels de l'élevage et de la formation des éleveurs (DOPEFE). Elle doit notamment :

- Concevoir et mettre en œuvre des méthodologies appropriées de structuration, de sensibilisation, de communication, de vulgarisation et de formation dans le domaine de l'élevage ;
- Mettre en place une banque de données sur les organisations professionnelles de l'élevage ;
- Suivre les organisations des professionnels de l'élevage et favoriser leurs relations avec les services concernés ;
- Contribuer à la mise en place d'un mécanisme approprié de microcrédit pour les professionnels de l'élevage.

15.107 Les principaux objectifs dans sa fonction de vulgarisation sont les suivants :

- Adapter le profil des agents aux nouvelles exigences du Ministère qui sont l'appui aux organisations des producteurs, la gestion des ressources naturelles et la privatisation des services vétérinaires ;
- Implanter des Centres régionaux de formation en élevage ;
- Former des éleveurs aux notions élémentaires de diagnostic des maladies et d'utilisation rationnelle des médicaments ;
- Assurer la formation continue des éleveurs ;
- Augmenter de façon significative le nombre d'auxiliaires d'élevage ;
- Assurer le suivi et le recyclage des auxiliaires formés.

15.108 Ce mandat inclut la formation des éleveurs à la vie associative qui se fait avec l'appui d'institutions spécialisées. Au point de vue opérationnel, les repères suivants sont à respecter :

- L'intégration sociale et le développement de structures qui favorisent un développement

²³⁴ Il s'agit des institutions suivantes : Ecole nationale pour les agents des techniques de l'élevage.

endogène et l'autogestion ;

- La maîtrise des facteurs de production à travers une méthodologie basée sur la connaissance du milieu ;
- Le respect des coutumes et traditions ;
- L'information des producteurs sur les grands principes du mouvement associatif international, sur le fonctionnement et la gestion d'une organisation de producteurs.

15.109 Deux types de groupements ont été créés suivant les principales zones écologiques : les groupements de défense sanitaire (GDS) dans la zone soudanienne et les groupements d'intérêt pastoral (GIP) dans la zone sahélienne. Un recensement effectué en 2001 (PSAP 1995) dénombre 32.643 groupements dont 1.628 groupements de GDS et 251 GIP. Les experts du MDPPA estiment que le nombre actuel de GIP est de 425. Ces groupements ne font pas tous preuve de la même vitalité. On estime que 30% d'entre eux sont très dynamiques, 50% sont moyennement dynamiques et 20% ne le sont pas du tout. Jusqu'à maintenant, la formation des éleveurs à la vie associative a touché 1.062 responsables de GIP et GDS.

15.110 Dans ces activités de formation, une place importante est accordée aux auxiliaires d'élevage en mettant à leur disposition plusieurs documents :

- Le cahier de l'auxiliaire d'élevage, qui sert à suivre les traitements vétérinaires et les stocks de médicaments. Les auxiliaires d'élevage ne sont pas autorisés à détenir les vaccins.
- Le cahier de gestion ;
- Le manuel de l'auxiliaire d'élevage, qui est un aide-mémoire thérapeutique ;
- Le manuel de l'auxiliaire d'environnement ;
- L'aide-mémoire sur l'organisation et la gestion.

15.111 Deux catégories de professionnels prennent depuis peu une part importante dans le partenariat avec les organisations d'éleveurs, et plus particulièrement avec les auxiliaires d'élevage. Il s'agit des vendeurs agréés de médicaments vétérinaires et des vétérinaires privés. Ces derniers interviennent de plus en plus fréquemment dans la formation technique des auxiliaires d'élevage.

15.112 Dans le travail de vulgarisation, plusieurs organisations interviennent : les services techniques du Ministère (DSV, DOPEFE), les projets (PNE, PSAP), les ONGs. Plusieurs systèmes et approches ont été utilisés : animation vulgarisation, vulgarisation améliorée avec des formations et visites, vulgarisation et conseil. Tous ces systèmes étaient soutenus par des projets et il y'avait des résultats positifs, mais avec la fin des projets et/ou les guerres les activités ont cessées. Au niveau du DOPEFE, on constate les faiblesses suivantes :

- Le DOPEFE a des contraintes sévères quant à la qualité et au nombre des vulgarisateurs et quant aux moyens logistiques pour travailler sur le terrain;
- La vulgarisation « formation-visite » n'a pas pris, sinon très peu, à cause de la diversité des systèmes d'exploitation ; surtout la bonne formule pour la vulgarisation en milieu transhumant n'a pas encore été trouvée ;
- Les résultats de la recherche ne sont pas mis à la disposition des vulgarisateurs ;
- Les différents intervenants sur le terrain – agences publiques, parapubliques et privées/ONG– ne se coordonnent pas, au détriment de l'efficacité et des résultats de leurs interventions.

15.113 Réformes proposées. Les programmes de vulgarisation et des équipes de vulgarisateurs-

formateurs existent. Il suffit simplement d'améliorer et adapter ces programmes et de renforcer les équipes en nombre et moyens de travail qui font cruellement défaut maintenant. Donc, il faut aller dans trois directions :

- Former et recruter un nombre bien plus important de vulgarisateurs,
- Doter la Direction de vulgarisation en moyens suffisants pour lui permettre de bien jouer son rôle,
- Intensifier la formation continue et l'apprentissage en fonction, surtout en mettant à la disposition des vulgarisateurs les résultats de la recherche et les nouvelles pratiques développées ailleurs.

La recherche

15.114 Les missions principales de l'ancien Laboratoire des recherches vétérinaires et zootechniques (LRVZ), devenu aujourd'hui l'Institut de Recherche en Elevage pour le Développement (IRED) à N'Djamena, sont définies comme suit :

- Entreprendre et poursuivre des recherches scientifiques et techniques nécessaires à la conservation, au développement et à l'amélioration du cheptel national ainsi qu'à la valorisation de ses sous-produits ;
- Produire des vaccins, sérums et autres produits biologiques pour maintenir le cheptel en bon état sanitaire ;
- Réaliser des diagnostics zoo-sanitaires ;
- Participer à l'enseignement professionnel et scientifique ;
- Participer aux contrôles et aux analyses du domaine de la santé publique ;
- Publier les résultats de la recherche pour une audience scientifique et un public plus large.

15.115 L'IRED a eu de la peine à maintenir sa qualité technique et scientifique d'antan ; sa crédibilité en a souffert. A présent, l'IRED peut être caractérisé comme suit :

- Elle n'est pas en mesure d'utiliser les outils de diagnostics afin d'identifier les maladies animales ;
- Les laboratoires sont vétustes ; ils manquent d'équipements adéquats pour produire des vaccins ;
- Il manque un plan détaillé de recherche vétérinaire et zootechnique ainsi qu'un plan de formation des chercheurs ;
- Seulement trois types de vaccins sont produits sans aucun contrôle indépendant au sein du laboratoire ni à l'extérieur dans des centres internationaux de contrôle.

15.116 Les cadres moyens et supérieurs du Laboratoire sont mis à la disposition par le MDPPA. Ce mode de recrutement ne permet pas de sélectionner les compétences nécessaires. La recherche balbutiante est peut-être en rapport avec les contraintes de l'élevage malgré l'existence du 2^{ème} Plan à Moyen Terme de la Recherche Agricole (PMTRAI). Le financement de la recherche dépend en grande partie des sources extérieures et souvent la contrepartie du pays n'est pas débloquée compromettant ainsi la réalisation du programme. Cette recherche se fait en collaboration avec les instituts académiques tchadiens (l'ITRAD, le CNAR et l'IUSTA) et avec le CIRAD et l'EMVT en France.

Le crédit rural

15.117 Actuellement, il n'existe pas de système de crédit rural exclusivement destiné au secteur d'élevage, mais on constate que sur la chaîne de production, les bouchers et les collecteurs de peaux peuvent avoir recours à des emprunts usuriers. Dans l'intervalle, l'éleveur pourrait contracter des prêts en nature ou en argent. Dans le cadre du projet PASEP, il a été prévu la création du Fonds

national de développement de l'élevage (FONADEL) chargé entre autres de donner du crédit aux professionnels du secteur élevage en concertation avec la DOPEFE. Sa mise en place est en cours et attend l'approbation de l'Assemblée Nationale.

Le foncier

15.118 Le régime foncier a été régi par la loi 14 de 1959. Cette loi est dépassée et est devenue obsolète. Dans ce régime foncier, la terre appartient à l'État, et les personnes qui y travaillent peuvent être dépossédées à tout moment. D'un autre côté, le droit coutumier communautaire sur la terre est reconnu. Le résultat de ces deux dispositions est que ceux qui sont en possession de la terre n'investissent pas, de peur de d'être ensuite dépossédés. Un code foncier dans lequel figure le code pastoral a été élaboré avec la participation de tous les acteurs (éleveurs transhumants, éleveurs sédentaires, agro-éleveurs, agriculteurs, techniciens de l'élevage, responsables administratifs et traditionnels). Ce code a été adopté par le Conseil des Ministres et attend son adoption par l'Assemblée Nationale.

Des investissements modernes dans l'élevage

15.119 Déjà, avant l'indépendance du Tchad, quatre ranchs d'élevage publics ont été créés ; il s'agit des ranchs de Ouadi-Rimé, Bachoum, Abougoudam, et Haras de Ngouri. D'autres investissements publics ont été rajoutés après l'indépendance: la fromagerie d'Ifenat, SIVIT, SONAPA et SOTERA. Leur financement était assuré par l'Etat et par des bailleurs de fonds sous forme de prêts et de dons. Après la grande sécheresse de 1973 et les événements politiques que le pays a connus en 1980, les activités d'élevage en ranchs ont décliné et leur infrastructure s'est délabrée. Toutes ces entreprises sont fermées aujourd'hui. On constate cependant un regain d'intérêt dans des fermes d'embouche modernes. Le Gouvernement, à travers le PNDE, a l'intention de lancer des programmes d'investissement dans ce secteur afin de créer des modèles de pratique d'élevage. Parallèlement, des fermes d'élevage privées ont fait leur apparition en zone périurbaine, surtout autour de N'Djamena. Ces exploitations privées sont encore de petite taille.

Perspectives de développement

La stratégie et les programmes du gouvernement

15.120 Dans le Plan National de Développement de l'Élevage 2009-2016 (PNDE 2008), le gouvernement a élaboré une stratégie de développement pour le secteur élevage qui est détaillée et bien argumentée. Elle a été élaborée avec une large participation des acteurs de ce secteur au Tchad (voir aussi 15.18). Après un diagnostic du secteur (dont les experts EDIC II se sont également inspirés) le PNDE propose sept programmes. Ces programmes ont été reformulés et enrichis dans le Plan d'action opérationnelle (MDPPA 2013) du Ministère qui interprète ainsi les parties du PND (2013) qui se rapportent à l'élevage. Le PAO met les actions à mener en quatre domaines :

15.121 Renforcement des capacités opérationnelles et d'appui technique du secteur. Ce segment concerne :

- Le renforcement des capacités du MDPP en personnel et financement et par la formation (initiale et continue) ;
- Une société de fabrication d'intrants vétérinaires et zootechniques au Tchad;
- Des vaccins subventionnés aux éleveurs ;

- Un centre national pour améliorer les races animales par la sélection et les croisements et un centre de vulgarisation de ces acquis ;
- Des unités de production d'aliments du bétail (provenderies)²³⁵.

15.122 Moderniser la production animale. Il s'agit d'améliorer les conditions de production de l'élevage extensif et intensif :

- Sédentariser progressivement les éleveurs transhumants par la mise en place d'infrastructures ;
- Inciter les éleveurs à devenir des éleveurs productifs et non contemplatifs comme par le passé;
- Donner du crédit aux élevages familiaux partout au Tchad;
- Appuyer des fermes mixtes, faire fonctionner les quatre ranches « modèles » et créer des ranches dans les grands espaces non exploités.

15.123 Industrialiser les produits d'élevage. Il s'agit de diversifier la production par des investissements et la rendre moins coûteuse :

- Donner du crédit pour des investissements aux producteurs individuels, coopératives et autres groupements;
- Renforcer les capacités d'organisation et de gestion des producteurs;
- Réguler temporairement les prix des produits de l'élevage sur le marché tchadien ;
- Soutenir la dynamique croissante d'industrialiser les produits d'élevage.

15.124 Commercialiser les produits d'élevage.

- Faire la collecte et conserver les produits d'une manière appropriée au niveau local ;
- Améliorer les conditions de convoyage et de transport ;
- Respecter les règles d'exportation des animaux sur pied ; éradiquer la fièvre aphteuse, PPCB etc. (maladies liste de l'OIE);
- Mettre en place les normes de gestion de la sécurité des denrées alimentaires (HACCP et ISO 22000) et certifier les opérateurs actifs dans l'abattage, le transport, le stockage, et la transformation des produits de l'élevage ;
- Encourager l'exportation de produits transformés ;
- Un meilleur accès au transport régional et international.

Projets futures

15.125 Nous avons déjà décrit brièvement deux projets qui ont déjà été exécutés depuis 2009 (voir 15.26) et quatre projets qui sont en cours de mise en œuvre (voir 15.24 et 15.27). Ici nous nous concentrons sur les programmes en préparation (mais pas encore mis en œuvre) et les programmes prévus. Le PND 2013 prend à son compte les programmes du PAO mais les projets en préparation et futures ne touchent pas à tous les aspects des programmes.

15.126 Programmes et projets principaux en gestation : le MDPPA est proche de la mise en œuvre d'une série d'investissements, appelés Projets d'appui au développement de l'industrie animale au Tchad (PADIAT) :

²³⁵ La PAO indique dans ce contexte que, pour améliorer l'accès à cette alimentation, « il faut en limiter l'exportation et la spéculation abusive », des politiques contestables dans le sens que de telles mesures pourraient conduire à une réduction de la production et vente de ces aliments.

- Un complexe industriel d'exploitation des ruminants à Djarmaya d'une capacité de 40.000 tonnes /an, dont le financement est acquis et assuré par l'Etat et une entreprise turque.
- Des complexes frigorifiques et abattoirs modernes à Moundou, Abéché et Ati dont les capacités sont de 20.000 tonnes/an par complexe. Les études ont été faites et le financement sera assuré par l'Etat et une entreprise argentine. Ils font uniquement de l'abattage.
- Un complexe frigorifique et abattoir moderne à Amdjaras et complexe industriel d'exploitation des ressources animales à Sarh. Les études ont été réalisées, et le financement est en cours de recherche (prévu : financement Etat et entreprise argentine).
- Un complexe laitier de Mandéla. Le financement est acquis (financement d'État et d'une entreprise israélienne).
- Un complexe avicole de Koundoul pour la production des poussins d'un jour, des poulets de chair et des oeufs. Le financement est assuré par l'Etat et un groupe d'entreprises américaine et brésilienne.

15.127 Ensuite, il y a plusieurs projets qui ont été identifiés et dont les études préparatoires sont en cours ou en licitation. Ils concernent tant la modernisation de l'élevage extensif que l'industrialisation des produits de l'élevage :

- Projet de mise en valeur du ranch de Bachoum et création des « ranchs » de Bongor et de Moundou. Les études préparatoires sont en cours.
- Projet agropole faisant partie d'un programme économique régional financé par l'agence spécialisée de la CEMAC pour le développement de l'élevage, CEBEVIRHA. Il s'agit en fait d'infrastructure pour la filière élevage dans la région du Logone oriental: un abattoir moderne à vocation sous-régionale à Doba (capacité de 20.000 tonnes/an) ; un marché à bétail; un centre d'amélioration des races animales, et une usine d'aliments du bétail. Les études de faisabilité de ces quatre projets sont au point d'être lancées.
- Des projets faisant partie de la coopération de l'Inde avec le Tchad. Comme dans d'autres secteurs, les projets sont financés par des prêts d'EXIMBANK-Inde. EXIMBANK finance l'exportation d'équipements indiens. Les fournisseurs sont responsables de l'installation d'équipements et forment les opérateurs et ouvriers tchadiens dans l'utilisation de l'équipement.

15.128 Les appels d'offres pour les équipements ont été lancés pour deux unités industrielles : une usine d'aliments du bétail et une usine de médicaments vétérinaires. Une question essentielle est de savoir qui est l'entrepreneur tchadien ou étranger qui prend les risques pour le succès de l'entreprise. Ou bien faut-il envisager un partenariat Etat- secteur privé ?

15.129 Le PND 2013 comprend également de projets futurs pour lesquels il faut trouver des fonds d'études et des sources de financement intéressées. On peut les classer en six catégories :

- La modernisation de la production pour des espèces et des zones climatiques jusqu'à maintenant négligées comme les filières cameline et équine, et l'élevage dans les régions oasiennes ;
- L'appui à de petits élevages avicoles de lapins, d'ovins et caprins, et de porcins ;
- Un centre d'amélioration des races animales (un tel centre est prévu au Logone Oriental dans le projet agropole (voir 15.111) et la production et distribution d'aliments de bétail ;
- Des aires d'abattage (dont la construction est prévue dans plusieurs autres projets) ;
- Des projets d'hydraulique pastorale (également présente dans plusieurs autres projets) ;
- Des pharmacies vétérinaires villageoises.

15.130 Comme dans d'autres secteurs, le Tchad utilise souvent des ressources budgétaires pour financer ces projets. Mais l'élevage bénéficie aussi substantiellement de l'apport financier et technique d'agences de coopération internationale. Enfin, le programme comprend des investissements qui pourraient être faits par des entreprises privées tchadiennes seules, en association avec l'État ou en partenariat avec des investisseurs étrangers. Ceci signifie que l'amélioration du climat d'affaires au Tchad joue un rôle important dans la réussite de son programme ambitieux de modernisation du secteur élevage. Seules les entreprises privées concernées compétitives ont une chance de survivre. Et cette compétitivité dépend dans une large mesure du climat des affaires. Nous traitons des conditions ambiantes du secteur privé dans neuf chapitres de ce rapport²³⁶. Mais la réussite du programme de développement de l'élevage dépendra également des conditions internes du secteur et en premier lieu du professionnalisme des services techniques du secteur public et des régulations et taxes arrêtées par le gouvernement²³⁷.

Réformes et projets proposés par les experts EDIC II

15.131 Nous constatons que le programme de projets et d'investissements est conséquent s'il continue à être mis en œuvre comme prévu dans le PND 2013. Des infrastructures essentielles sont prévues pour rendre l'élevage extensif plus efficace, durable et profitable pour les éleveurs. Un certain nombre de projets favorisent l'industrialisation de l'élevage et la commercialisation efficace de ces produits transformés. Néanmoins, ce plan a aussi des lacunes et des faiblesses :

- La modernisation du secteur dépend fortement d'une capacité renforcée de l'organe directeur, le MDPPA, et de ses experts et conseillers. Les réformes nécessaires – nombreuses et coûteuses – ne sont pas mises en évidence.
- La formation initiale et continue des cadres et agents est très peu touchée dans le PND. Le développement des capacités institutionnelles du MDPPA et sa présence sur le terrain ne peuvent être durables si un effort majeur est fait pour améliorer la formation.
- Des services scientifiques et techniques doivent soutenir la modernisation : la recherche appliquée, la sélection et production de vaccins, une amélioration des races par la sélection systématique et des croisements, une infrastructure qualité (respect de règlements et normes techniques) et des mesures de contrôle du taux excessif d'exploitation du cheptel bovin. On trouve peu de traces du renforcement de ces services dans le PND 2013.
- Dans l'analyse de la production, de la transformation et de la commercialisation, on parle beaucoup de l'absence de crédit – sauf du crédit usurier traditionnel – tant pour viabiliser le commerce comme pour des investissements, petits et grands. Il y a sûrement d'autres pays dans la région où le secteur financier a réussi à entrer dans le secteur élevage, appuyé par des garanties publiques (partielles) ou par la gestion de fonds mis à disposition par des agences de développement internationales. Il s'agit tant du microcrédit que du crédit pour des PME. Pour l'équipement de transport moderne, on peut aussi penser à des prêts-bails (leasing). De plus, il

²³⁶ Des facteurs influençant le climat des affaires sont traités dans les chapitres sur le secteur privé exportateur (4), le climat des affaires et le marché du travail (5), la politique commerciale (8), l'artisanat (9), technologies de l'information et de la communication (9), l'électricité (10), le transport et la facilitation des échanges (11), les services professionnels (12) et l'infrastructure qualité (13).

²³⁷ D'autres facteurs importants sont l'infrastructure qui appuie l'élevage extensif et intensif ; des services de transport, de commerce et d'abattage ; l'infrastructure de qualité ; les politiques de promotion des exportations, de facilitation du commerce et des politiques d'incitation.

faut envisager l'utilisation de participations au capital de sociétés nouvelles au lieu ou en complément de crédits.

15.132 Une faiblesse majeure concerne les investissements. Beaucoup d'investissements sont prévus, mais souvent, il n'est pas clair si c'est le secteur public ou des entreprises privées – surtout tchadiennes – qui sont censés investir. Nous partons du principe que le secteur privé pourrait s'engager ou participer à la fabrication et à la distribution de médicaments vétérinaires, les pharmacies villageoises, les ranchs d'embouche, les « complexes industriels », les usines d'aliments de bétail, le conseil vétérinaire, et les services modernes de transport et distribution, y compris l'exportation. Comment donner des incitations à des entreprises de s'engager ? D'abord, par des règles du jeu et une infrastructure économique moderne qui créent un bon climat d'investissement – un thème central de ce rapport. Mais on peut aussi créer des outils spécifiques d'encouragement à l'investissement privé, comme, par exemple, une étude d'implantation d'usines d'aliments de bétail et des études de faisabilité qui intègrent des études de marché. On peut donner la priorité à des changements de régulation et de taxes qui favorisent l'investissement dans des zones éloignées. Enfin, on peut créer une facilité d'investissement (crédits, prêts-bails et participation au capital de sociétés) pour le secteur, à laquelle on associe une agence de financement internationale et des banques privées tchadiennes.

15.133 Il faut améliorer les conditions d'exportation du bétail et pour les autres produits de l'élevage, comme nous l'avons noté dans le diagnostic (15.14). Il faut surtout simplifier les procédures d'exportation, réduire substantiellement ou supprimer les taxes et droits très élevés et lutter contre des prélèvements illicites qui sont un problème aussi à ce stade. Il faudra surtout des certificats santé et qualité qui attestent le respect des normes internationales et se basent sur des tests réels. Il faudra améliorer l'infrastructure logistique pour le passage en douane. Enfin, il faudra aider les exportateurs dans la recherche de marchés.

15.134 Le Plan d'action opérationnel du MDPPA (MDPPA 2013) mentionne la nécessité de réguler temporairement les prix des produits de l'élevage sur le marché tchadien. Cette réforme répondrait à une commercialisation traditionnelle du bétail et des produits de l'élevage de type « corporatiste » qui est inefficace et onéreuse et repose sur des cartels des intermédiaires, transformateurs et commerçants (voir 15.54). Nous pensons qu'une telle réforme ne serait pas gérable et pourrait conduire à une situation qui est pire que celle qu'il faut corriger. La réponse principale à la situation actuelle est l'émergence de maisons de commerce ayant les moyens pour organiser un processus d'écoulement des produits efficace, grâce également à une meilleure infrastructure publique et des moyens de transport modernes. Ce qui pourrait être utile, surtout dans la phase de transition à des services de distribution modernes, c'est de disposer d'une loi sur la concurrence et de protection du consommateur qui sanctionne des ententes privés sur les prix des produits d'élevage. Cela demanderait que des agents publics interviennent sur les marchés pour contrôler le respect de la concurrence et qu'il y ait une possibilité de plainte pour des personnes lésées.

15.135 Nous proposons donc un recentrage du PND dans le domaine de l'élevage par des réformes et des projets qui complètent ceux prévus dans le programme actuel dans le sens qu'ils renforcent les capacités institutionnelles nécessaires pour viabiliser les projets prévus, permettent de faciliter le financement du commerce et des investissements dans le secteur, et améliorent les conditions d'exportation du bétail et des produits de l'élevage. Les sept réformes, études et projets proposés sont décrits dans les paragraphes suivants :

15.136 Un renforcement significatif de la capacité du MDPPA comme organisation directrice du secteur. Nous avons observé dans les paragraphes 15.24 à 15.28 que le MDPPA n'est pas outillé techniquement et n'a pas les moyens financiers de diriger la modernisation du secteur élevage. Le renforcement des capacités du Ministère est en cours mais nettement insuffisant (voir 15.19). Dans une seconde phase la réforme du MDPPA aurait les objectifs suivants :

- Perfectionner des cadres et employés du MDPPA à N'Djamena et dans les régions par l'instauration d'un système de formation permanente en coopération avec les trois instituts académiques tchadiens et l'École nationale des agents techniques de l'élevage, ENATE (éventuellement aussi des écoles privées);
- Recruter de nouveaux cadres, techniciens et administrateurs parallèlement à des changements de fonctions et des retraites anticipées d'un nombre de cadres qui sont proches de la retraite ;
- Renforcer les directions de vulgarisation, formation, recherche et statistiques ;
- Lancer un plan d'action de vulgarisation centré sur les auxiliaires d'élevage réduisant le nombre d'éleveurs suivis par chaque agent, renforçant l'appui à des groupements d'éleveurs et à leur création, et coopérant plus étroitement avec des vétérinaires privés, vendeurs de médicaments vétérinaires et les agents délégués par d'autres agences publiques, de projets et d'ONGs ;
- Renforcer les capacités opérationnelles des services techniques c'est-à-dire infrastructure et équipement, afin que les services techniques centraux comme ceux déconcentrés puissent gagner en efficacité et être beaucoup plus présents sur le terrain ;
- Mettre en œuvre un projet de lutte contre un taux d'exploitation excessive du cheptel bovin dépassant sa croissance, mettant en danger ainsi la durabilité du cheptel (voir 15.13) ;
- Mettre en place un système de financement de l'élevage qui soit proportionnel à son importance et sa contribution potentielle dans l'économie nationale²³⁸ ;
- Créer une unité commerce internationale qui est responsable de proposer des positions du Tchad dans le secteur de l'élevage dans les négociations commerciales internationales.

15.137 Formation initiale. Le projet aurait pour objectif de:

- Augmenter la capacité de formation à l'ENATE et aux trois instituts académiques spécialisés à Abéché, Ati et Moussoro sur la base d'une étude approfondie sur a) la demande future au Tchad de spécialistes et agents de l'élevage et ses industries de transformation, b) la qualité de la formation existante et l'écart avec le niveau international ; c) l'évaluation des programmes de renforcement actuel ; d) les possibilités de partenariats avec des institutions étrangères et e) les possibilités de trouver des ressources financières additionnelles. Les quatre institutions ne devraient pas être mises à niveau seulement pour faire face à la demande de formation initiale mais également pour participer à la formation continue des agents et experts du secteur élevage.
- Le MDPPA, ou éventuellement les trois institutions académiques, devraient nouer des accords avec des institutions universitaires à l'étranger pour la formation universitaire au niveau supérieur. Les Tchadiens bénéficiant de ces formations seraient sélectionnés strictement en fonction de leurs mérites académiques et bénéficieraient de bourses, possiblement financées par des agences de coopération. Ils entreraient dans des contrats avec le gouvernement tchadien qui les

²³⁸ Un instrument éprouvé dans d'autres pays africains est la couverture d'un plan financier de trois à cinq ans d'un ministère par le budget national et par un programme sectoriel financé par un groupe de partenaires techniques et financiers.

obligeraient d'assumer des postes de travail dans le secteur public ou privé au Tchad pour un temps minimum après avoir terminé leur formation (contrats-formation). Les quotas seraient déterminés en fonction d'une étude sur la demande future de différents types d'experts.

15.138 Recherche. Il s'agirait de mettre à niveau la performance de l'institut de recherche IRED en fixant un cahier de charges en fonction des priorités actuelles du secteur, renforçant son intégration avec d'autres institutions de recherche en Afrique et ailleurs et en développant ses relations de travail avec les trois institutions académiques tchadiennes et l'ENATE. Un domaine particulier à développer est la sélection et la production de vaccins pour lutter contre les épidémies. Un autre qu'on pourrait rattacher à l'IRED est un centre d'amélioration des races animales (voir paragraphe suivant).

15.139 Investissements privés. Il s'agit de monter une cellule au MDPPA, par exemple dans sa direction des études, qui travaille dans la promotion d'investissements privés dans les secteurs de l'élevage. Elle ferait :

- Des études prospectives sur les opportunités d'investissements ;
- Des études de marché et de faisabilité pour des projets spécifiques (par exemple : production de médicaments vétérinaires, usines d'aliment de bétails, ranchs d'embouche, compagnie de transport et distribution de produits de l'élevage) ;
- Des propositions d'incitation aux investissements dans l'application du code d'investissement du Tchad, par exemple pour des zones périphériques du Tchad ;
- L'appui à des investisseurs intéressés dans la formation de compagnies privées et la négociation avec des agences financières sur des crédits d'investissements ;
- La mise en réseau des investisseurs tchadiens avec des agences internationales de financement d'investissements.

La cellule d'investissement privé coopérerait étroitement avec des associations professionnelles du secteur élevage, l'ANIE, la CCIAMA, et le CNPT. Pendant une période de cinq ans, les experts de cette unité seraient financés par une agence de coopération. Des experts tchadiens seraient intégrés à cette équipe et reprendraient le travail tout seuls après le départ des experts internationaux.

15.140 Crédit, prêts-bails et capital. Il faudrait faire une étude qui :

- Dimensionne la demande de crédit dans le secteur élevage au Tchad et la situation financière des débiteurs (éleveurs, groupements, commerçants, micro-entreprises, PME) ;
- Dimensionne le potentiel pour le leasing et un fonds de participation au capital de sociétés ;
- Examine les schémas de crédit (leasing, capital) de pays africains où la pénétration de crédit dans le secteur élevage est substantielle ;
- Examine la pratique des banques et des agences de microcrédit tchadiennes et les obstacles qu'elles rencontrent dans le crédit au secteur élevage ;
- Examine la pratique d'agences internationales de coopération financière concernant le fonctionnement de lignes de crédit assorties par des garanties d'agences financières internationales ou financées par elles à travers des banques tchadiennes.

L'étude devrait être menée par une agence financière internationale qui pourrait s'intéresser à s'engager dans un projet financier au Tchad.

15.141 Trois réformes et projets sont proposés afin de faciliter la commercialisation et assurer la qualité des produits de l'élevage à l'exportation :

- Comme nous l'avons évoqué plus tôt (par exemple 15.37, 15.45, 15.47,) les conditions de convoyage dans les corridors de bétail sont difficiles pour les animaux (perte de poids, risques de maladies), lents et chers. Les infrastructures sont en train d'être améliorées par des projets financés par l'UE et par la Banque africaine. Cependant, les services aux éleveurs itinérants doivent encore être améliorés et les obstacles réglementaires (y compris des paiements illicites) doivent être levés. Il y a également des ententes sur les marges des prix des différentes catégories d'intermédiaires qui interviennent. Nous proposons des réformes qui devraient améliorer les conditions de santé pour le bétail et réduire le temps passé dans le parcours. Nous recommandons également de baisser les coûts de transaction par l'adoption d'une nouvelle loi sur la concurrence et la protection des consommateurs dans le secteur de l'élevage.
- Un problème semblable rend difficile d'exporter de la viande de qualité du Tchad : il y a une incidence importante de maladies dans le cheptel tchadien qui empêche l'accès à des marchés extérieurs. La lutte contre ces maladies et le contrôle systématique du cheptel est donc une condition pour le succès de la stratégie d'exportation de viande.
- La qualité des cuirs et peaux exportés surtout au Nigéria est affectée par la dissection imparfaite lors de l'abattage et par des pratiques peu saines ne correspondant pas aux règles. Leur prix pourrait être relevé d'une manière significative si ces pratiques pouvaient être améliorées. C'est ce que nous proposons.

15.142 Les conditions d'exportation pour le bétail et pour les produits de l'élevage font l'objet de trois propositions qui se trouvent ailleurs dans ce rapport :

- Une proposition de réforme du processus d'exportation et des taxes à payer se trouve au chapitre 6 (6.94 et suivants) ;
- Le chapitre 13 propose une structuration de l'infrastructure qualité et système de réglementation technique permettant aux laboratoires d'analyses de fonctionner selon les normes internationales, de mettre en place des inspections conformes aux bonnes pratiques internationales, de disposer d'un organisme de normalisation et de certification, de mettre en place une surveillance de marché organisée et favorisant la mise en conformité des opérateurs. Deux propositions de projet ont été rédigées conjointement à la rédaction du chapitre qualité et ont pour objectif de mettre en place l'ATNOR dans ses fonctions de normalisation, certification, et métrologie ; de renforcer le CECOQDA dans son rôle de laboratoire d'analyse et de mettre en place au sein du CECOQDA l'organisation de la surveillance de marché et l'appui conseil pour la mise en conformité des opérateurs économiques pour les denrées alimentaires²³⁹ ;
- Dans le chapitre 8, nous proposons de renforcer l'ANIE dans sa fonction de promotion des exportations²⁴⁰.

15.143 Dans le projet PAFIB, quatre postes d'exportation de bétail ont été aménagés dans les environs de N'Djamena (15.23). On attend que les exportations officielles de viande et de cuirs et peaux aillent en augmentant les prochaines années et s'exportent vers de nouveaux marchés. Leur passage en douane impliquera probablement un besoin d'entrepôts en douane qui permettent une bonne conservation.

²³⁹ L'expert responsable du chapitre a donc préparé les deux documents de projets qui faciliteront la recherche de financement pour ces projets.

²⁴⁰ Le document de projet est également disponible maintenant.

Conclusions

15.144 Avec un cheptel d'environ 20 millions de têtes, composé pour l'essentiel de bovins, petits ruminants et dromadaires, le Tchad est le premier producteur du bétail et de viande en Afrique centrale. Il fait vivre 40% de la population et participe à raison de 12% au PIB. L'élevage tchadien est caractérisé par la transhumance et le nomadisme, qui pénalisent la productivité du troupeau par la perte de poids et une réduction du lait produit. Un autre obstacle de taille à son développement est que la composition génétique des animaux est restée similaire pendant des siècles, ce qui réduit la résistance à des maladies et limite la productivité.

15.145 À côté de l'élevage extensif, qui domine, l'élevage intensif pratiqué par des agro-éleveurs dans des fermes mixtes est en forte progression dans les zones périurbaines des villes mais reste quand-même encore limité. Des investissements dans des fermes d'embouche privées et publics commencent à voir le jour ainsi que l'aviculture de type familial et semi-industriel. L'élevage de porcins familial est commun au sud du pays ; il a un potentiel d'expansion.

15.146 Les exportations de produits de l'élevage, destinées surtout au Nigéria mais aussi à d'autres pays voisins, sont considérables, bien que les chiffres connus représentent seulement des ordres de grandeur : bœufs 275 millions de dollars EU; dromadaires 100 millions de dollars EU, chèvres et moutons 15 millions de dollars EU, cuirs et peaux 4,4 millions de dollars EU. Des quantités peu importantes de viande séchée et de viande de bœuf sont également exportées. Ces chiffres donnent une bonne idée du potentiel d'exportation si la productivité et la qualité de production augmentaient et si, au lieu de bétail sur pied le Tchad se lançait, comme c'est en projet actuellement, dans le montage d'une industrie d'exportation de viande. Il y a un potentiel aussi de remplacer des importations : la production de lait local ne couvre que 30% de la consommation, les œufs 23%.

15.147 Bien que le Gouvernement ait fait des efforts importants depuis quelques années, les institutions qui doivent soutenir un tel développement sont encore trop faibles ou ne se sont pas encore revitalisées, après un déclin certain dû à la guerre civile. Le MDPPA doit devenir un puissant moteur de la modernisation du secteur. Pour cela, il doit pouvoir recruter davantage de jeunes cadres, développer un système de formation permanente, intensifier la vulgarisation par une présence plus forte sur le terrain – en associant l'expertise qui vient des ONG spécialisées et d'experts du secteur privé – et ainsi fournir du conseil qui s'inspire des meilleures pratiques en Afrique et ailleurs. Les partenaires principaux doivent devenir les groupements et associations d'éleveurs. Parallèlement, une infrastructure rurale renforcée et la production d'aliments de bétail doivent conduire à sédentariser une partie croissante des éleveurs nomades et transhumants.

15.148 Cette capacité de promouvoir le développement durable de l'élevage doit s'appuyer sur des institutions de formation où ces meilleures pratiques sont enseignées et sur un institut de recherche, l'IRED, qui doit être bien connecté aux institutions de recherche d'autres pays et continents, ainsi qu'aux instituts universitaires et écoles professionnelles au Tchad. L'IRED doit regagner sa capacité de recherche et de production de vaccins pour les maladies endémiques du cheptel tchadien. Des services scientifiques et techniques doivent soutenir la modernisation : la recherche appliquée, la sélection et production de vaccins, une amélioration de races par la sélection systématique et des croisements, une infrastructure qualité (respect des règlements et normes techniques) et des mesures de contrôle du taux excessif d'exploitation du cheptel bovin. On trouve peu de traces du renforcement de ces services dans le PND 2013.

15.149 Actuellement, le transport et le commerce du bétail et des produits de l'élevage est très complexe, cher et lent. L'abattage et la conservation ne sont pas à la hauteur des normes de qualité exigées dans le commerce international. Les conditions d'exportation sont tellement onéreuses qu'une grande partie des exportations du bétail comme des produits de l'élevage se fait hors douane et sans contrôle de santé. Des investissements importants sont prévus dans des abattoirs modernes, des chaînes de froid et des marchés de bétail mieux organisés. Ce qu'il faut en plus, c'est une réorganisation du commerce et de la logistique de transport, qui doivent devenir des services efficaces ayant comme cadre une concurrence saine et l'absence d'interférences par des régulations paralysantes et paiements illicites. Le succès de ces réformes dépendra fortement de la capacité des forces vives du Tchad de s'allier dans un partenariat entre le secteur public et des entreprises privées. Il faudra beaucoup de détermination de tous les côtés pour y arriver.

15.150 Beaucoup d'investissements dans le secteur de l'élevage sont prévus dans le Plan national de développement 2013 - 2015. Il n'est pas clair si c'est le secteur public ou des entreprises privées tchadiennes qui sont censés investir, souvent en partenariat avec des investisseurs et opérateurs étrangers. Nous partons du principe que des entreprises tchadiennes pourraient s'engager dans la fabrication et distribution de médicaments vétérinaires, les pharmacies villageoises, les ranches d'embouche, les « complexes industriels d'élevage », les abattoirs, les usines d'aliments de bétail, l'aviculture moderne, la modernisation de la filière laitière, le conseil vétérinaire, des services modernes de transport et distribution y compris l'exportation, et des facilités de crédit aux différents acteurs impliqués. Comment donner des incitations à des entreprises de s'engager ? D'abord par des règles du jeu et une infrastructure économique moderne qui créent un climat d'investissement favorable – un thème central de ce rapport. Mais il faudrait aussi créer des outils spécifiques d'encouragement à l'investissement privé.

Recommandations

15.151 Nous résumons ici les recommandations faites dans le texte. Les réformes et projets évoqués se trouvent également dans la matrice d'action du chapitre :

- Renforcer la capacité du MDPPA, en lui donnant les moyens de jouer un rôle dirigeant dans la modernisation du secteur de l'élevage.
- Renforcer la formation initiale et la recherche dans le secteur de l'élevage, ce qui nécessite un renforcement des trois instituts universitaires et des deux écoles qui existent au Tchad. Ce projet comprendrait également une mise à niveau de l'Institut de recherche IRED.
- Créer une unité de promotion de projets privés dans le domaine de l'élevage par des études et l'intermédiation entre investisseurs intéressés.
- Analyser tous les obstacles au crédit, au leasing et à la participation dans le capital des sociétés dans le secteur de l'élevage. Les conclusions de cette étude devraient servir à créer des opportunités de financement privé pour des investissements dans le secteur ainsi que du crédit pour des commerçants et des groupements d'éleveur.
- Adopter des réformes réglementaires et fournir des services qui ont pour but de faciliter le commerce du bétail et le convoyage par les corridors.
- Mettre en œuvre des réformes qui devraient permettre d'exporter de la viande sur des marchés extérieurs.
- Enfin, prendre des mesures qui permettent d'améliorer la qualité des cuirs et peaux qui sont exportés.

Ouvrages de référence

CIRAD/IEMVT, 1997. *Etude des perspectives de la commercialisation du bétail et des produits de l'élevage*, N'Djamena : CIRAD – IEMVT, 1997.

Duteurtre G. et al, 2003. *Baisse de la consommation des produits laitiers en Afrique subsaharienne : mythe ou réalité?* Rencontres Recherche Ruminants 2003, 10 :323-326.

FAO 2008a, *Etat des lieux de l'élevage au Tchad*, Rome : Food and Agriculture Organization, 2008.

FAO 2008b, *Etude sur la promotion des échanges de viande et des produits animaux dans les pays de l'Afrique centrale*; Rome: FAO, 2008.

FAO 2006. *Situation de l'alimentation mondiale*. Collection FAO ; Agriculture n°37, Rome 2006.

Gauthier et al 2001, *Etude complémentaire sur la filière du lait au Tchad*, N'Djamena : LRVZ.

INSEED 2012, *Statistiques du Commerce Extérieur*, N'Djamena : Institut national de la Statistique, des Etudes économiques et démographiques (document non-publié).

IRAM 2011a, *Appui au processus de gestion des marchés et aires d'abattage à réhabiliter ou à aménager le long de l' « axe Nord » de commercialisation*, Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de Développement.

IRAM 2011b, *Analyse de la sous-filière tannerie, étude d'impact environnemental et propositions pour améliorer les procédés, réduire les nuisances et aménager les sites de tannerie*, IRAM.

IRAM 2011c, *Evaluation du cadre législatif et réglementaire et appui à l'élaboration des projets de loi liés à l'amélioration du cadre législatif et réglementaire sur la commercialisation du bétail au Tchad*, IRAM.

KOUSSOU M., 2005. *Dynamique de la sous-filière d'approvisionnement de N'Djamena en lait « frais »*, N'Djamena : LRVZ.

Louis Berger et al. 1988, *Etude des perspectives de la commercialisation du bétail et des produits de l'Elevage*, N'Djamena : Institut d'Elevage et de Médecine Vétérinaire du Tchad (IEMVT).

MAI 2006, *Programme National de Sécurité Alimentaire du Tchad*, Ministère de l'Agriculture et de l'Irrigation, 2006.

MDPPA 2013, *Plan d'Action Opérationnel (POA)*, MDPPA 2013 (document non-publié).

MDPPA 2012, *Rapport annuel 2012*, N'Djamena : Ministère du Développement pastoral et de la Production animale, 2012.

MDPPA 2008, *Plan National de Développement de l'Elevage (PNDE) 2009-2016 au Tchad*, N'Djamena, MDPPA 2008.

MDPPA 1998, *Réflexions prospectives sur l'Elevage au Tchad*, N'Djamena : Ministère de l'Elevage et des Ressources animales, 1998.

Mopate L.Y. 2000a, *Diagnostic sur l'élevage porcin dans deux terroirs villageois de référence en zone des savanes du Tchad*, N'Djamena : Laboratoire de Recherches vétérinaires et zootechniques de Farcha (LRVZ).

Mopate L.Y. 2000b, *Quelques données sur l'agriculture urbaine et périurbaine de la ville de N'Djamena, Tchad*. Document préparatoire de l'Atelier méthodologique sur l'agriculture urbaine à Dakar (Sénégal) du 4 au 25 juin 2000, N'Djamena : LRVZ.

Mopate L.Y. et Djoret K. 2001, *Caractérisation de la production porcine dans la zone de N'Djamena*. Rapport technique d'enquête N'Djamena : LRVZ.

PND 2013, *Plan National de Développement 2013 -2015*, N'Djamena : Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale, 2013.

PND 2008, *Plan National de Développement de l'Elevage 2009-2016*, N'Djamena : Ministère de l'Elevage et des ressources animales, juin 2008.

PNE 1990, *Projet National d'Elevage-Rapport d'achèvement*, Fonds africain de développement, novembre 2000. <http://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Project-and-Operations/ADF-BD-IF-2001-62-FR-TCHAD-RAP-PROJET-NATIONAL-DELEVAGE.PDF>

PNUD 2012, *Rapport sur le Développement Humain*

PSAP 1995, *Projet des Services Agricoles et Pastorales/Agricultural and Livestock Services Project*, Rapport d'évaluation no. 13618 – CD, Washington DC : Banque mondiale, 17 février 1995.

Sana S. D. 1997, *Elevage porcin dans la zone d'intervention du volet « animaux villageois »*, Rapport d'enquête, Projet d'appui au développement de l'économie rural (ADER), N'Djamena : Direction de l'Elevage et des Industries Animales, MDPPA, 1997.

Wane A. 2006. *Manuel sur les pâturages tropicaux et les cultures fourragères, cartographie de la végétation pastorale*, N'Djamena : IEMVT.

16. Les aspects commerciaux de la pêche

Les ressources disponibles

Hydrographie

16.1 Le Tchad occupe le premier rang des pays sahéliens sur le plan de la superficie en eau (MAE 1993). Cette superficie en eau disponible et potentiellement productrice de ressources halieutiques est considérable, particulièrement lors des périodes de pluviosité normale. Les principaux cours d'eau du réseau hydrographique sont :

- Le Lac Tchad, le plus important, avec une superficie avant la sécheresse des années 70 et 80 de 25.000 km², est actuellement à moins de 2.500 km² (FAO 2008)²⁴¹. Sa profondeur avoisine trois mètres avec des fluctuations saisonnières. On trouve également six autres lacs d'une certaine importance²⁴².
- Deux fleuves, à savoir le Chari – 900 kilomètres de long – et le Logone qui a une longueur de 500 kilomètres. Le Chari prend sa source en République centrafricaine et a quatre affluents²⁴³. Le Logone prend sa source dans le massif de l'Adamaoua en République du Cameroun et a deux affluents majeurs²⁴⁴. Les deux fleuves arrosent la vaste plaine du sud-ouest, provoquant souvent des inondations. Le Logone rejoint le Chari à N'Djamena qui se jette après 300 km dans le Lac Tchad. A proximité du Lac, le Chari se divise en une multitude de bras formant un delta. La plupart des affluents sont semi-permanents. De plus, il y a de nombreux cours d'eau temporaires²⁴⁵.

16.2 L'ensemble du réseau hydrographique sur le territoire tchadien constitué des lacs, fleuves, rivières, mares et marigots et les plaines inondées du bassin tchadien couvre une superficie totale de l'ordre de 93.000 km² en période de forte pluviosité (BAD 2008)²⁴⁶. La pêche artisanale de crue, de décrue et d'étiage est pratiquée. Une étude réalisée en 2002 estime la production potentielle de poisson au Tchad à 186.000 tonnes en année de faible pluviométrie, et à 373.000 tonnes en année de bonne pluviométrie (MEE 2002). Plusieurs fleuves et rivières sont très poissonneux.

Les données météorologiques et environnementales

16.3 Le climat dans ce réseau hydrographique a profondément changé, surtout depuis les grandes sécheresses de 1974 et 1984. Le fleuve Chari, principal canal d'approvisionnement du Lac Tchad, avec des apports d'environ 50 milliards de mètre cube d'eau par an, est devenu un fleuve en

²⁴¹ Le Lac Tchad se répartit entre le Tchad (50%), le Nigéria (25%), le Niger (17%) et le Cameroun (8%). En 2007, en période de décrue seulement les portions tchadiennes et camerounaises contenaient des eaux libres (FAO 2008, p.2).

²⁴² Il s'agit des lacs Fitri (surface 420 km²) au centre du pays ; Iro (200 km²) au Sud-Est ; et Léré, Fianga, Tréné et Tikem au Sud-Ouest.

²⁴³ Ces affluents du Chari sont le Bahr Sara à l'ouest ; et à l'Est, le Bahr Aouk, le Bahr Keïta et le Bahr Azoum. Ce dernier prend sa source au Soudan.

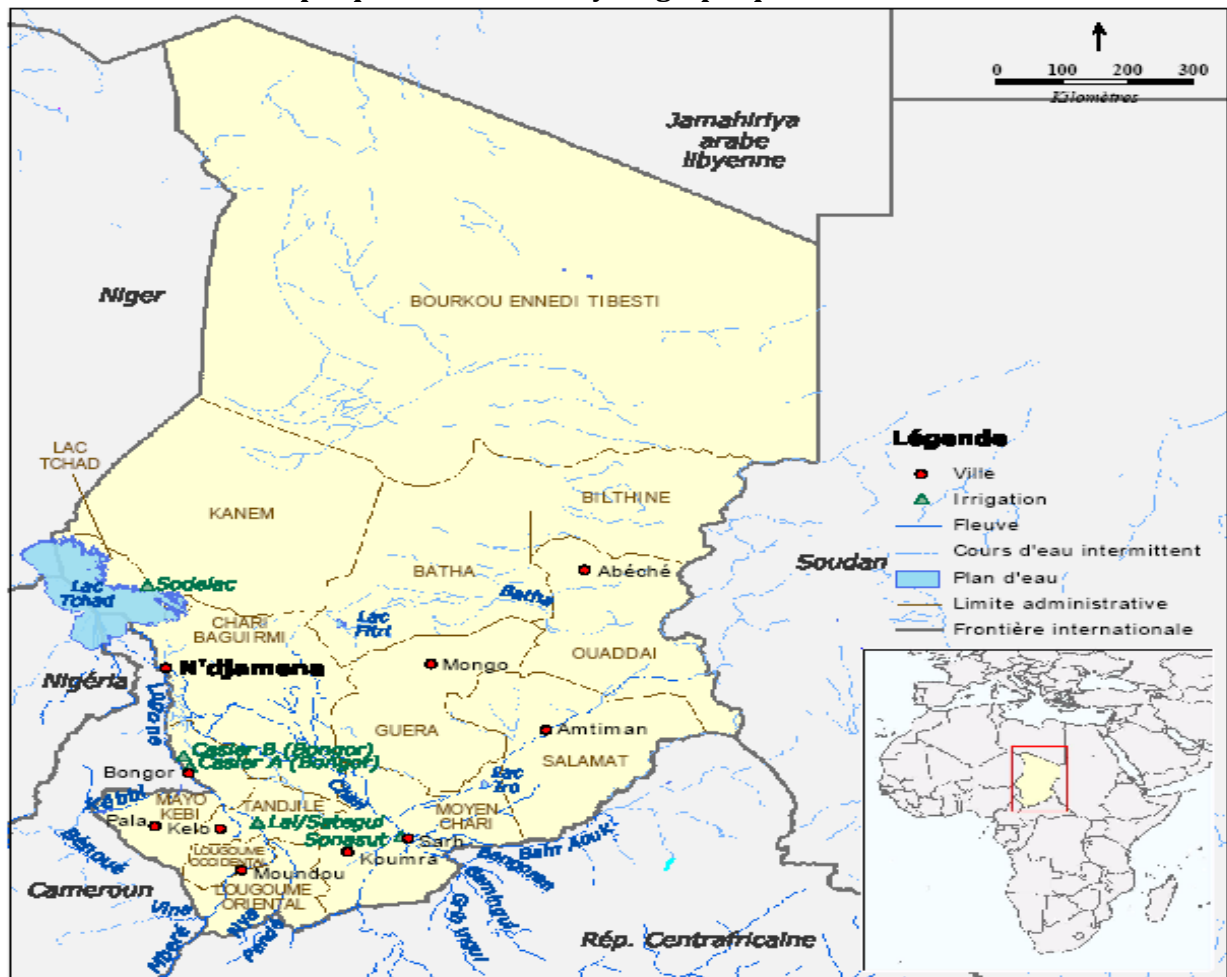
²⁴⁴ Les affluents sont le Tandjilé à l'Ouest et le Pendé à l'Est.

²⁴⁵ A côté de ces eaux superficielles, le Tchad dispose d'importantes ressources en eaux souterraines : 263 à 455 milliards de m³ exploitables par an.

²⁴⁶ Les mares et les marigots sont des dépressions temporairement inondées par les pluies et les débordements des eaux des fleuves en période de crue. En plus des mares et marigots il y a les plaines inondées qui constituent d'excellents refuges pour l'alimentation et la reproduction des poissons.

perdition menacé par l'ensablement et les herbes. D'autre part, les apports du Logone ne sont plus que de quelques milliards de m³ (CIMA+ 2002). Le Lac Tchad, connu comme étant le troisième lac du continent (le sixième du monde), est en voie de disparition. Sa superficie est passée d'environ 25.000 km² en 1963 à 2.500 km² en 2007, c'est-à-dire à 10% de sa surface en 45 ans. Si on exclut des îles dans le Lac Tchad, la pêche est seulement possible dans la cuvette Sud, étant donné que la cuvette Nord s'est asséchée sous les effets conjugués de la désertification et de la sécheresse.

Graphique 16.1 - Carte hydrographique du Tchad



FAO - AQUASTAT, 2005

TCHAD

Déni de responsabilité

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

16.4 En plus du ralentissement de l'écoulement de l'eau vers le lac, la forte évaporation et la pollution par des déchets solides et les égouts – surtout de N'Djamena, Sarh et Moundou – ont eu pour conséquence l'apparition des herbes et de la végétation aquatique compliquant la navigation fluviale.

Le potentiel halieutique et les obstacles à son développement

16.5 Le potentiel halieutique au Tchad est fortement dépendant des conditions hydro-climatiques. Celles-ci conditionnent, en aval, le remplissage et l'inondation des berges, et donc, les rendements halieutiques sur le Lac Tchad, et en amont l'étendue et la durée de la crue qui constitue le moteur de la productivité halieutique pour les pêcheries des systèmes fleuves/plaines

d'inondation du Chari-Logone. Selon les estimations et les méthodes de calcul qui consistent principalement à appliquer un rendement moyen à l'hectare (autour de 30 kg/ha/an) à la superficie des eaux de surface, le potentiel halieutique va du simple au double, soit de 60.000 t à 120.000 t (voire 150.000 t), passant d'une période de faible à forte pluviométrie (FAO 2010). Cette estimation est probablement plus réaliste que celle mentionnée dans le paragraphe 16.7.

16.6 Le réseau hydrographique tchadien abriterait 177 espèces de poisson, dont 27 font l'objet d'une exploitation commerciale. Parmi celles-ci, sont recensées quatre espèces présentant aussi un potentiel pour l'aquaculture²⁴⁷. Une partie des pêcheurs utilise des méthodes de pêche non-conventionnelles : des explosifs, des insecticides ou des moustiquaires. Ceci a fortement contribué à diminuer la qualité et le stock des ressources halieutiques du pays, en accentuant les effets négatifs du changement de climat sur le potentiel de poissons.

16.7 Le Ministère de l'Environnement et des Ressources halieutiques (MERH) a fait des projections du volume annuel de poissons et arrive à une augmentation de 200.000 tonnes en 2011 à 231.700 t en 2025 (MERH 2010, p. 11). Le volume indiqué pour 2011 est plus que le double des 90.000 tonnes figurant dans le PND 2013, ce qui démontre la difficulté de connaître l'importance économique d'une production informelle sans recourir à des enquêtes périodiques. Evidemment, une telle progression est seulement possible si la tendance actuelle à la diminution rapide des plans d'eau disponibles pour la pêche est renversée et que les méthodes de pêche conduisant à une surexploitation sont abandonnées (voir 16.6).

16.8 La pêche et le bassin du lac Tchad sont menacés également par d'autres facteurs que ceux liés à l'évolution du climat, l'érosion des berges et des sols, la pollution de l'eau et les méthodes de pêche : la forte croissance démographique, la déforestation, la pauvreté de larges segments de la population tchadienne, les besoins alimentaires croissants ainsi que la production pétrolière à grande échelle dans le bassin du lac Tchad (CBLT 2013, p. 2).

16.9 Nous mentionnons, dans les paragraphes 16.42 et 16.45 à 16.49, la stratégie et les projets de la Commission internationale du Bassin du Lac Tchad (CBLT), qui – avec l'aide d'un groupe de partenaires financiers et techniques – mène le combat pour l'exploitation durable des ressources du Bassin et une augmentation du niveau d'eau dans le Lac Tchad et le bassin. Nous allons décrire également le programme de l'organisation sectorielle régionale CEBEVIRHA et d'autres projets du gouvernement appuyés par des agences de coopération extérieures pour le développement de la pêche.

Le rôle économique de la pêche

16.20 Le poisson est une denrée de première nécessité au Tchad. Il est commercialisé à l'état frais, séché/salé ou fumé. Peut-être 20% est utilisé dans l'alimentation des animaux et comme combustible dans des fours de séchage. Le séchage et fumage se font de manière traditionnelle. Une partie importante est exportée (voir en bas). La pêche est pratiquée tant par des pêcheurs professionnels comme par des pêcheurs saisonniers. Les pêcheurs professionnels sont estimés à 17.000, dont 40% d'origine étrangère, alors que les 154.000 pêcheurs saisonniers – dont 3.500

²⁴⁷ Il s'agit du tilapia (*Oreochromis niloticus*), la silure (*Clarias gariepinus*), « *Heterotis niloticus* », ou encore « parachanna obscura » qui est levé au Cameroun.

femmes – pratiquent la pêche surtout sur les lacs intérieurs (FAO 2008, section 8.5)²⁴⁸. Prenant l'estimation faite dans le PND pour 2011 de 90.000 tonnes (PND 2013, p. 60), la valeur correspondrait à 82,4 millions d'euros²⁴⁹. Le secteur participe pour 4% au PIB national. La consommation de poisson par habitant se situerait entre 3,8 et 5,6 kg/an, ce qui est relativement faible comparé à la moyenne africaine de 8,3 kg/an (FAO 2012).

16.21 Exportations. Les recettes de l'exportation en 2000 auraient été de l'ordre de 46,4 milliards FCFA ou 70,3 millions d'euros (CIMA+ 2002). En 2011, cette valeur se réduirait à 36,3 millions d'euros sur la base de la production estimée²⁵⁰. Une grande partie des exportations concernent le poisson fumé ; le reste est exporté comme poisson séché et salé ou comme poisson frais. La voie d'exportation majeure prend son origine au Lac Tchad ; les exportations sont destinées au Nigéria²⁵¹. Des pêcheurs et commerçants nigériens – et dans une moindre mesure des Nigériens, Ghanéens ou Maliens – jouent un rôle important. Des Tchadiens travaillent surtout comme piroguiers et pêcheurs.

16.22 Il y a plusieurs autres circuits d'exportation. Ils prennent leur origine dans les lacs et rivières tchadiens à l'intérieur du pays. Moundou est la plaque tournante pour la commercialisation. Les exportations se dirigent vers le Cameroun et la République centrafricaine²⁵².

16.23 Importations. Environ 1 000 t/an de produits de la pêche seraient importés, principalement de petits pélagiques congelés. Les importations des produits de la pêche sont de 820 tonnes en 2011 pour une valeur de 250 millions FCFA (INSEED 2012).

16.24 Taxation. La Direction de pêche et de l'aquaculture (voir 16.23) perçoit des taxes de « circulation du poisson » et de permis de pêche. Avec une bonne administration de ces taxes le gouvernement serait dans une meilleure position de mener une politique d'encouragement au développement de ce secteur. Ces taxes sont reversées au trésor public.

La pisciculture

16.25 La pisciculture est encore marginale au Tchad et se fait par des méthodes traditionnelles. Elle se pratique surtout dans les régions Logone Gana et Mayo Kebbi. Pourtant, beaucoup de mares produisent du poisson et pourraient devenir des atouts pour des aquaculteurs. Le MERH a fait un diagnostic du secteur aquacole en 2010 avec l'appui de la FAO (MERH 2010). La conclusion de ce séminaire est que l'aquaculture au Tchad est très peu développée et qu'un nombre de contraintes empêchent son développement commercial.

16.26 En janvier 2010 un cadre stratégique du développement de l'aquaculture a été adopté lors d'un atelier, organisé par le MERH. L'aquaculture à orientation commerciale doit être promue par

²⁴⁸ Les 40% de pêcheurs professionnels sont surtout nigériens, camerounais, maliens, nigériens, ghanéens et béninois. Les pêcheurs saisonniers sont des tchadiens sédentaires.

²⁴⁹ Nous assumons un prix de 600 FCFA par kilo de poisson.

²⁵⁰ Le calcul se base sur le volume de production 2011 estimé par le PND 2013 et une clé de répartition exportations/consommation interne de 44% et 56%, respectivement (CIMA/SOGEC International 2002). Cette estimation est proche de celle réalisée par d'autres sources : les exportations du circuit commercial Lac Tchad serait de 30.000 t ; il faudrait ajouter les montants d'exportation moins importants en RCA et Cameroun passant par Moundou comme plaque tournante.

²⁵¹ Une partie du poisson frais capturé dans le Lac Tchad est vendu à N'Djamena.

²⁵² Il s'agit des circuits suivants a) Amndjaména Boulala-Yao-Abourda ; b) Mayo Kebbi Ouest Tandjilé ; c) Salamat (Daha) ; d) Lac Iro : Roro-Sarh-Moundou.

des politiques publiques efficaces et en particulier par un partenariat effectif. Ceci signifie:

- Mettre en place des services de vulgarisation et d'appui-conseil qui accompagnent les initiatives privées en matière d'aquaculture commerciale ;
- Développer un dispositif de recherche appliquée en aquaculture à orientation commerciale en construisant des partenariats techniques et scientifiques, surtout avec le Cameroun où la pisciculture commerciale est plus avancée ;
- Rendre accessible les principaux facteurs de production c'est-à-dire le financement du capital de travail et des investissements, les aliments et autres intrants à la production.
- Créer un cadre juridique adapté ;
- Inclure cette spécialisation dans la formation professionnelle.

16.27 On attend des milieux privés intéressés qu'ils organisent leur profession et la commercialisation de leurs produits. Les investissements publics prévus sont un centre d'alevinage, une unité d'aliments et des débarcadères équipés de chambres froides et fabriques de glace. Comme dans le secteur de l'élevage, la question se pose si de tels investissements ne pourraient pas se faire par le secteur privé ou éventuellement par des partenariats public-privé.

La spiruline

16.28 Avec une production estimée selon les années entre 150 et 200 tonnes, le Tchad figure parmi les plus grands producteurs de l'algue bleue. Il est le premier producteur du continent africain, si on exclut la production obtenue dans des bassins artificiels. Pour l'instant, la production repose uniquement sur la cueillette traditionnelle en milieu naturel dans la région du Kanem et dans la région du Lac. La cueillette est principalement du ressort des femmes.

16.29 Les conditions naturelles caractérisant la zone du lac Tchad sont très favorables à la culture de la spiruline. Outre la présence d'une espèce en milieu naturel (*Spirulina platensis*), les conditions favorables incluent : la disponibilité de sites ayant un bon accès à l'eau ; la qualité de l'eau (présence de sels minéraux dissous en quantité, pH alcalin) ; la température moyenne de l'eau (entre 30 et 40°C) ; et la durée élevée de l'éclairement quotidien et annuel.

16.30 La filière spiruline offre des perspectives intéressantes d'exportation au niveau sous-régional, mais également international, compte tenu des qualités nutritives reconnues (richesse protéique) des produits issus de la transformation de l'algue. C'est pourquoi le Tchad tente d'explorer également les possibilités de la production artificielle sous bassin. Des essais de culture intensive de spiruline selon des procédés industriels sont conduits depuis 2007 à Mani, dans la zone du lac Tchad, par la Compagnie Sucrière du Tchad (CST), dans le cadre de la diversification des activités du groupe agro-alimentaire détenant la CST. L'algue est cultivée dans deux bassins de 30 m² chacun, les essais sont suivis par un expert français du domaine. Les premiers rendements de production obtenus en 2008 ont été de 200 kg de produit transformé.

16.31 La CST semble maîtriser aujourd'hui le procédé de production et de transformation, mais ne peut pas encore envisager de passer du stade expérimental au stade de la production à grande échelle compte tenu des incertitudes du marché international²⁵³. Une autre contrainte au

²⁵³ Le marché de la spiruline d'exportation produite en Afrique est en effet très difficile à pénétrer, et des pays tels que le Burkina Faso ou l'Afrique du Sud sont déjà bien positionnés.

développement est que le prix du produit n'est pas compétitif avec celui de la spiruline produite localement de manière traditionnelle, même s'il ne s'agit pas des mêmes produits que ce soit sur le plan nutritionnel ou sanitaire²⁵⁴.

16.32 La culture traditionnelle de la spiruline pourrait être porteuse d'avenir sur les marchés national et sous-régional. Il semble en effet que la demande est croissante comme élément de la pharmacopée de la population et même comme complément protéique dans l'alimentation. Le Programme alimentaire mondial s'y intéresse à ce dernier titre (FAO/MERH 2010).

Organisation et cadre réglementaire du secteur

16.33 Le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (MERH) est l'organe directeur pour le cadre réglementaire et l'appui au développement de la pêche. La Direction de la pêche et de l'aquaculture (DPA) est chargée du dossier. Elle a pour tâches principales « de mettre en œuvre et de suivre la politique nationale et le développement du secteur de la pêche et de l'aquaculture, de promouvoir les ressources halieutiques, de mettre en application la réglementation nationale, les accords et conventions régionaux et internationaux relatifs au secteur de la pêche. Elle est également chargée d'élaborer des programmes de recherche en matière de pêche et d'aquaculture en collaboration avec les services et organismes concernés et d'établir un système de collecte, d'analyse et d'échange d'informations scientifiques et juridiques relatifs au secteur» (FAO 2008, section 10).

16.34 Le secteur de la pêche qui contribue pour une part importante à la formation du PIB, à l'emploi et à la sécurité alimentaire a connu plusieurs rebondissements : durant les vingt dernières années, il a été rattaché tour à tour à différents ministères. A chaque mouvement, le département perd des agents formés. Ses services se sont désarticulés en conséquence.

16.35 Compte tenu de l'ampleur des besoins, le MERH ne dispose pas de personnel suffisant et qualifié pour mettre en œuvre le programme et les projets. En effet, la majorité des agents sont des préposés qui s'occupent de la collecte des taxes d'exploitation halieutiques et de la répression. Des agents techniques sont formés à l'Ecole d'Agriculture de Ba-Illi. Leur programme de formation met plus d'accent sur la sylviculture que les activités de pêche. Les agents au niveau supérieur sont appelés des agents techniques. Les ingénieurs de technique et de conception, en nombre très limité, travaillent pour la plupart dans les grandes agglomérations urbaines et, de ce fait, n'ont que très peu de contact avec les pêcheurs.

16.36 La Commission du bassin du Lac Tchad. La CBLT a été créée en 1964 dans le but d'assurer l'utilisation rationnelle des ressources naturelles communes et d'initier des actions de développement rural dans l'ensemble du bassin du lac Tchad. Elle regroupe le Cameroun, le Tchad, le Nigéria, le Niger et la République centrafricaine. Dans un premier temps, ses interventions dans la gestion des ressources du bassin et en particulier de la pêche sont restées très limitées. En 2008, la Commission a été restructurée et dispose maintenant entre autres de trois divisions techniques dont une qui s'occupe de projets. Ces dernières années, environ 20 experts ont travaillé pour la CBLT, en grande majorité financés par la coopération internationale. A côté de son rôle scientifique et de

²⁵⁴ Le prix de la spiruline sous forme de cake oscille en effet entre 3.000 et 10.000 FCA/kg pour la spiruline traditionnelle issue de la cueillette, alors que le prix de vente du cake produit par la CST devrait se situer entre 30.000 et 40.000 FCFA/kg pour que l'activité soit rentable.

planification, elle coordonne les projets de ses pays membres et exécute elle-même des projets (BAD 2008).

16.37 La Communauté économique du bétail, viande et ressources halieutiques (CEBEVIRHA) a été instituée en 1994 dans le cadre de l'Union douanière et économique de l'Afrique centrale, aujourd'hui CEMAC. Elle a son siège à N'Djamena. Son objectif est de contribuer à la sécurité alimentaire et développer le commerce du secteur entre les pays membres. Depuis 2011, son département chargé de la pêche est l'agence d'exécution d'un projet régional de promotion de la pêche (voir 16.48).

16.38 L'Institut français de recherche pour le développement (IRD) a repris ses activités au Tchad en 2008 et a fait plusieurs études hydrologiques, hydrogéologiques et climatiques concernant le Bassin du Lac Tchad. Elle a pu financer la suite de ses travaux à partir de septembre 2012, par un projet du Fonds français pour l'environnement mondial et l'AFD.

16.39 Les organisations de producteurs jouent un rôle important dans la gestion du secteur pêche. C'est le cas par exemple, « des instances locales d'orientation et de décision dans la zone du Mayo Kebbi, l'ONG APRODEPIT dans le Moyen Chari et la Faïtière des organisations tchadiennes de la pêche, de l'aquaculture et de la protection de l'environnement » (FAO 2008, section 10).

La valorisation des ressources de la pêche

16.40 Les moyens de production. Les techniques de production sont aléatoires et elles varient en fonction des zones de pêche, de la capacité financière des ménages et du degré d'influence des innovations apportées par les pêcheurs étrangers entre autres. Les principaux matériels utilisés sont les suivants : les filets maillants, les sennes, les palangres, les nasses, les éperviers, les abris-pièges et les chambres de capture. Les pêcheurs ont recours, quelquefois, aux pratiques hautement prohibées, telles que les barrages et les canaux de pêche qui sont utilisées respectivement, dans le lac Tchad et dans le Logone en aval de Bongor. Les techniques et matériaux utilisés viennent pour la plupart du Nigéria qui les importe du Japon et de la Corée du Sud.

16.41 La transformation. La chaîne de transformation des ressources halieutiques au Tchad est confrontée aux difficultés liées à la distribution et à la conservation imputables à l'isolement et à l'enclavement de nombreuses pêcheries ainsi qu'au manque de la chaîne de froid. Cette transformation englobe à la fois le traitement du poisson par le procédé du fumage et par celui du séchage. Différents types de fours sont utilisés pour le fumage du poisson (fosse creusé dans le sol, fumoir construit en banco ou fumoir amélioré). Cette activité est avant tout une activité féminine.

16.42 Les circuits de commercialisation. Les principaux intervenants dans les circuits de commercialisation sont les collecteurs, les grossistes et les détaillants. Les collecteurs sont soit des propriétaires d'unités qui les mettent à la disposition des pêcheurs avec un remboursement en nature, soit des personnes employant des pêcheurs qui leur livrent directement leurs prises contre paiement. Les épouses des pêcheurs jouent un rôle très important dans ces circuits, en livrant directement leurs produits aux détaillants et/ou consommateurs.

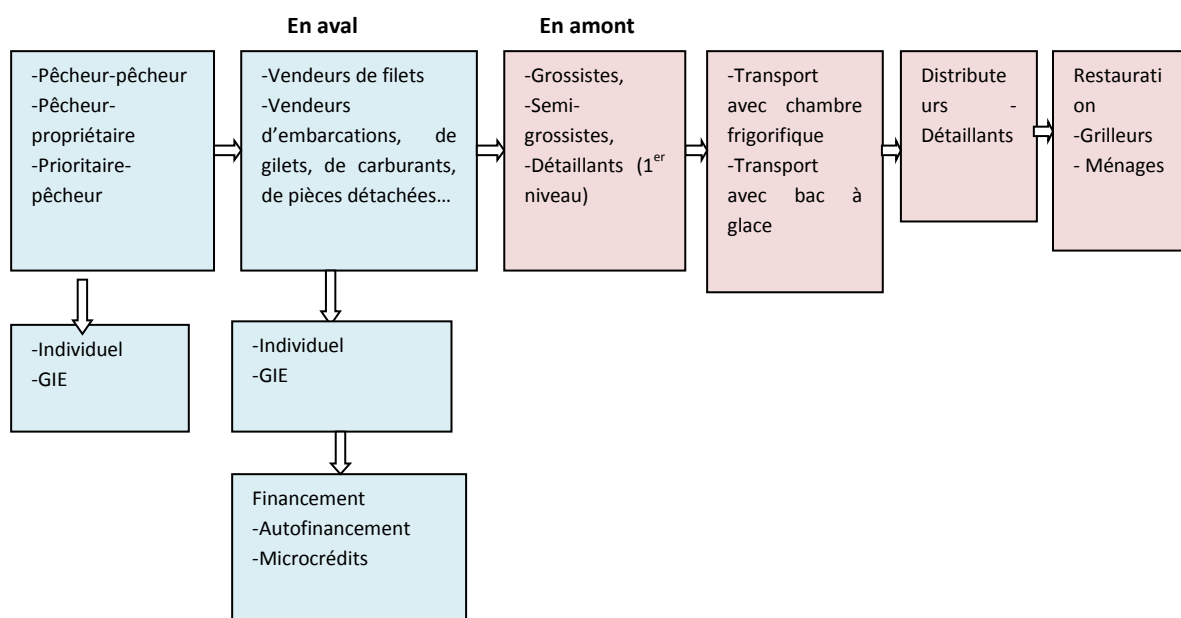
16.43 Les grossistes s'approvisionnent directement sur les sites de capture et convoient les colis sur les autres centres de consommation où les détaillants du premier niveau achètent pour vendre sur les lieux de débarquement (principaux marchés), puis les détaillants de second niveau achètent des premiers détaillants pour revendre sur les marchés secondaires de consommation.

16.44 La vente en détail du poisson frais est le fait exclusif des femmes, alors que dans la vente des produits transformés se trouve un petit nombre d'hommes spécialisés dans la vente de produits fumés d'un volume d'environ 30.000 tonnes/an pour les marchés éloignés et à l'exportation vers la Nigéria, la République centrafricaine, le Niger et le Cameroun. Il faut ajouter une autre catégorie de détaillantes mareyeuses qui font la grillade. Ce mode de consommation est très répandu dans les grandes villes du Tchad.

16.45 Le prix du poisson frais vendu dans les zones de pêche varie en fonction de plusieurs facteurs comme la saison, l'espèce et la taille du poisson, la qualité, les relations entre vendeurs et acheteurs, les arrangements commerciaux cachés, les dettes et ainsi de suite.

16.46 Le prix du poisson varie le long de la chaîne de commercialisation, du pêcheur au consommateur. Il y a deux sortes de prix : le prix de gros sur les marchés secondaires et le prix de vente au détail. La formation de ces prix obéit à la même logique que la formation des prix sur les sites de pêche. Chaque intervenant dans la chaîne tire sa marge bénéficiaire. Le graphique 16.2 montre la chaîne de valeur de la pêche.

Graphique 16.2 – Chaîne de valeur de la pêche



16.47 Le tableau 16.1 en-dessous résume les contraintes principales au développement du secteur. Des mesures doivent être prises aux différents niveaux de la chaîne de valeur de la gestion des ressources halieutiques et de l'eau permettant de développer une culture de qualité qui améliorerait l'impact économique et social du secteur.

Tableau 16.1 - Typologie de contraintes

| Eléments | Etat de lieux | Mesures à entreprendre |
|--|--|---|
| Techniques de production | Traditionnel | Professionnalisation du secteur |
| Gestion du secteur | Très mal géré | Renforcement des capacités ; gestion durable ; repos biologique et législation. |
| Vulnérabilité aux calamités naturelles | Très vulnérable au changement climatique | Mesures d'adaptation et de rationalisation |
| Commercialisation | Bien structurée | Renforcer la structuration |

| | | |
|----------------|----------------|--|
| Transformation | Peu transformé | Un paquet technologique approprié ; énergie renouvelable. |
| Compétitivité | Pas compétitif | Standardisation des normes de qualité |
| Financement | Peu financé | Discrimination positive pour l'accès au financement au niveau de la capture |

Source : Auteurs

Actions prévues et réalisées de l'EDIC I

16.48 L'EDIC I (2004/2006) avait proposé de développer la pêche artisanale par un groupe d'actions. Le tableau 16.2 fait un bilan des résultats. Des progrès sont visibles aujourd'hui : le réseau routier est mieux développé dans la zone de pêche, et des associations professionnelles se sont créés et sont appuyées bien qu'une partie soit devenue dynamique. Des projets financés par la coopération régionale et extérieure ainsi que le renforcement du Secrétariat de la CBLT se sont manifestés par des infrastructures (débarcadères, marchés ruraux, des centres d'appui à la pêche, dépôts de stockage et conservation, et des unités de production de glaces) et par l'organisation de la surveillance des plans d'eau (voir la description des projets plus bas : 16.53 à 16.57).

Tableau 16.2 - Résultats des actions prévues dans l'EDIC I (2004/2006)

| Actions prévues | Etat de réalisation |
|--|--|
| Mobiliser les ressources pour la mise en œuvre des priorités présentées dans le rapport 2002 du gouvernement tchadien. Sensibiliser les pouvoirs publics avant toute intervention; | La mobilisation des ressources a été en partie faite à travers les projets financés par les partenaires (BAD, BADEA, CEBEVIRHA). Mais cette mobilisation reste insuffisante |
| Eviter de transformer la pêche en un secteur formel en exerçant un pouvoir de contrôle et une pression fiscale qui sans aucun doute seront contre-productifs; | Le secteur de la pêche a été transformé en une régie financière qui attire plusieurs acteurs désignés et non désignés. Le contrôle de la pêche se fait toujours par des agents déployés sur le terrain et des taxes officielles et non officielles sont prélevées aussi bien par l'état que par les autorités traditionnelles |
| Eviter d'importer les normes des pays industrialisés en investissant dans des infrastructures lourdes et en imposant des mesures strictes de contrôle sanitaire. | L'importation des normes des pays industrialisés n'est pas faite car il manque des moyens pour réaliser ces infrastructures lourdes et imposer des mesures strictes de contrôle sanitaire. |
| Améliorer le réseau routier afin de réduire les coûts de transport et augmenter les revenus des pêcheurs tchadiens. | L'enclavement du pays et l'isolement des zones de production sont des obstacles majeurs à l'épanouissement du secteur. Une partie du réseau routier est améliorée et est en cours d'amélioration. Cependant cela ne concerne pas encore toutes les routes des zones de production. |
| Elaborer des programmes ciblés et décentralisés pour octroyer de microcrédits susceptibles de promouvoir l'acquisition du capital par les ménages des « agro-pêcheurs » et réduire ainsi l'incidence des crises alimentaires fréquentes. | Les programmes ciblés et décentralisés de microcrédit pour les ménages des «agropêcheurs» ne sont pas mis en place faute des moyens financiers. |
| Elaborer des programmes de formation pour permettre d'améliorer les techniques de transformation et de conservation du poisson. | Le développement de la chaîne de valeur de la filière se heurte à des obstacles dont les principaux sont institutionnels et infrastructurels. Des programmes de formation pour améliorer la transformation et la conservation du poisson ont été élaborés dans le cadre des projets PRODOPECHE et Pêche continentale. Ces programmes sont encore insuffisants. |
| Susciter la création des organisations professionnelles en vue du renforcement de la capacité de discussion des pêcheurs face aux intermédiaires, ce qui est de nature à débayer le terrain en vue d'une meilleure redistribution des richesses. | Des coopératives et des associations de pêcheurs ont été mise en place, mais elles ne sont pas toutes fonctionnelles. Leur redynamisation s'impose. |

Politique sectorielle, programmes et projets

Politique sectorielle

16.49 Commission du bassin du Lac Tchad. Etant donné la détérioration massive du niveau d'eau et également de la qualité d'eau dans le bassin du Lac Tchad, l'élément le plus essentiel de la politique de pêche du Tchad est le renversement rapide de cette tendance c'est-à-dire une amélioration du niveau d'eau et une lutte déterminée contre l'ensablement et la croissance de la végétation dans les affluents et dans le Lac Tchad. Si cette situation se stabilise et ensuite s'améliore, le développement de la pêche peut se construire sur un fondement sain. La tâche de l'assainissement du bassin du Lac Tchad incombe à la CBLT mais elle dépend du consensus des Etats membres sur l'urgence des mesures correctives et la discipline dans leur mise en œuvre.

16.50 C'est seulement depuis une bonne décennie que les pays membres de la CBLT lui ont permis de gagner en efficacité notamment par l'obtention d'appuis extérieurs en recherche et en projets. En 2003, les pays membres ont approuvé une vision 2025 (CBLT 2003), puis, en 2008 un programme d'action stratégique, PAS (CBLT 2008) et en 2011 une Charte de l'eau du bassin (CBLT 2011). Cinq objectifs ont été identifiés par le PAS et des indicateurs et cibles assignés à chacun d'eux. Ces objectifs sont de :

- Améliorer la quantité et qualité des eaux;
- Restaurer, conserver et utiliser durablement les ressources biologiques ;
- Conserver la biodiversité ;
- Restaurer et conserver les écosystèmes ;
- Renforcer la participation et les capacités des parties prenantes ainsi que créer un cadre institutionnel et légal adéquat pour la gestion durable de l'environnement.

16.51 Un plan d'investissement 2013 à 2017 a été approuvé en 2012 et sera soumis à une Table ronde des bailleurs de fonds en septembre 2013, organisée par la Banque africaine de développement et les pays membres du CBLT. Selon le communiqué de la BAD du 17 juin 2013 (BAD 2013), la Commission espère obtenir 85 millions d'euros pour financer ce premier plan quinquennal qui comprend plus que 50 projets (CBLT 2011). Parmi les projets soumis, il y en a beaucoup qui concernent directement l'avenir de la pêche, le plus important étant le projet de transfert d'eau interbassin (voir 16.53 et 16.54). Quelques projets concernant directement la pêche sont mentionnés dans les paragraphes 16.44 à 16.49.

16.52 Le Gouvernement tchadien à travers le MERH veut de son côté améliorer, intensifier et diversifier la production halieutique. Un premier schéma directeur de la pêche et de la pisciculture a été préparé en 2002 (MERH 2002) ; il a conduit à plusieurs projets présentés dans les prochains paragraphes. Le Ministère a préparé une enquête-cadre de la pêche en 2008 (MERH 2008), une stratégie et un diagnostic visant l'aquaculture en 2010 (MERH 2010) et une étude socio-économique dans les sites retenus dans le projet PRODEPECHE (16.44).

Programmes et projets en cours

16.53 Entre 2004 et 2006, la FAO et DFID ont financé deux projets pilotes dans la zone du Chari en aval de N'Djamena et l'embouchure du Lac Tchad. Les activités ont concerné le microcrédit, l'alphabétisation fonctionnelle, l'assainissement du milieu, la cogestion et la transformation et conservation des produits de la pêche. Le programme de Coopération allemande dans la zone du

Mayo Kebbi ouest (les lacs de Iéré, Trené, Fianga, Youé et Tikem) menait des activités de pêche depuis la fin des années 90 portant sur la surveillance des pêches et le suivi scientifique des pêcheries. Ainsi, des comités de surveillance ont été créés, et des zones de mise en défense et de protection intégrale ont été délimitées (FAO 2008, section 9.2).

16.54 PRODEPECHE. Le premier projet d'envergure, approuvé en 2005 et toujours en cours, est le projet de développement de la pêche (BAD/FAD 2005). Financé par le Fonds Africain de Développement de la BAD et la Banque de développement économique de l'Afrique (BADEA) pour un montant de 21,6 millions de dollars EU²⁵⁵. Son objectif est d'améliorer les conditions de vie des acteurs de la filière pêche et de maintenir la production de poisson à un niveau de 120.000 tonnes dans la durée. Les moyens sont :

- Un appui institutionnel au Ministère, aux organisations des pêcheurs, aux collectivités locales et à des institutions partenaires ;
- L'aménagement de dix pêcheries et la diversification des activités des pêcheurs ;
- L'amélioration de l'infrastructure et les services de traitement/conservation et de commercialisation du poisson ;
- La protection des berges du Chari et de zones tampon, ainsi que la création de forêts communautaires.

16.55 L'exécution du projet a été contrariée par l'instabilité politique et l'insécurité qui en a découlé. En effet, en 2006 et 2008, le pays a connu de graves troubles sécuritaires qui ont retardé sa mise en œuvre. Le projet vient de prendre fin et les résultats obtenus sont : la construction de 6 débarcadères, la construction des bureaux de 10 secteurs et 30 sous-secteurs, la construction de marchés ruraux, la construction de plates-formes de transformation des poissons, la création de l'Union des Groupements des Pêcheurs, la mise en place des Instances Locales d'Orientation et de Défense (surveillance des plans d'eau avec des pirogues motorisées), la formation des mareyeuses, des transformatrices et des cadres de la DPA.

16.56 Projet de développement durable du bassin du Lac Tchad (PRODEBALT). C'est un projet multinational couvrant la superficie conventionnelle du bassin du Lac Tchad au Cameroun, Niger, Nigéria, la République centrafricaine et Tchad. Le projet est financé par la FAD (fonds de la BAD) et cofinancé par d'autres agences de coopération à hauteur de 90 millions de dollars EU (équivalent), et a commencé en 2009 (BAD 2008)²⁵⁶. L'agence d'exécution du projet est la CBLT et pour la partie tchadienne le MERH. Le projet concerne le bassin conventionnel où vivent quelques trente millions d'habitants. Ces derniers dépendent directement ou indirectement de la pêche pluviale et lacustre. L'objectif est de conserver et réhabiliter les capacités productives du bassin du Lac Tchad par la conservation et réhabilitation des ressources et par la gestion durable des systèmes de production y compris celui de la pêche. Sur la base de ce financement et de ressources propres, la CBLT a actuellement les chantiers suivants de développement de la pêche (CBLT 2013, p. 3) :

- Construction et équipement de 15 débarcadères, munis de fabriques de glace, et 20 antennes de

²⁵⁵ Les prêts du Fonds africain de développement sont octroyés en Unités de compte (UAC) qui correspondent à la valeur des Droits de tirages spéciaux du FMI. Le DTS du FMI vaut 1,49885 dollars EU le 15 juillet 2013. Le Gouvernement tchadien a contribué 3,97 millions de dollars EU (équivalent) au projet.

²⁵⁶ Les agences qui cofinancement sont : Banque mondiale, GIZ allemand, un accord Banque islamique de développement, UE, le gouvernement du Nigéria et la BGR.

surveillance de la pêche ;

- Afin de réduire les pertes post-récoltes : distribution à des groupements de pêcheurs de fours Chorkor (fumage du poisson), claies de séchages et caisses isothermes ;
- Formation de groupements de pêcheurs sur la cogestion de la pêche, le traitement et la conservation du poisson ;
- Elaboration du plan de pêcheries du Lac Tchad ;
- Financement de microprojets concernant l'extraction d'huile de poisson ainsi que la récolte et commercialisation de la spiruline.

16.57 Le projet est en cours d'exécution. Au Tchad, ce sont surtout des groupements dans la région Chari Baguirmi et Hadjer Lamis, des localités situées au centre du pays, non loin de N'Djamena, qui ont bénéficié de ces appuis. Les résultats suivants ont été obtenus jusqu'à maintenant : la formation de 450 transformatrices, la dotation en équipements (75 caisses isothermes, 75 claies de séchage, 35 fours shokors), la mise en place de 4 comités de gestion des débarcadères et 3 comités de surveillance des plans d'eau. La coordination du projet et l'exécution sur le terrain sont assurées par les cadres et agents de la DPA.

16.58 Projet de Promotion de la Pêche Continentale et de l'Aquaculture en zone CEMAC (PPCA). Il s'agit d'un projet exécuté par CEBEVIRHA (16.27), qui a son siège à N'Djamena, et couvre les pays de la CEMAC. Le projet est financé par le fonds de développement de la CEMAC à hauteur de 8,4 millions d'euros; la BDEAC est l'agent financier. Le projet a été approuvé en 2011, mais sa mise en œuvre vient de commencer ; la durée de mise en œuvre est de trois ans. La coordination avec les autres projets se fait à travers la DPA.

16.59 Ses activités sont semblables à celles de PRODEPECHE et PRODEBALT, reposant sur une stratégie régionale et un projet développés par la FAO en 2000. Cependant, contrairement aux autres projets, l'appui à l'aquaculture artisanale est inclus. Le projet veut :

- Renforcer les capacités des institutions du secteur (y compris la collecte de statistiques) et des vulgarisateurs (formation et recyclage) ;
- Construire ou réhabiliter les infrastructures : marchés, débarcadères, centres d'appui, centres d'alevinage, étangs piscicoles, dépôts de stockage et conservation, unités de production de glaces ;
- Octroyer du microcrédit aux groupements de pêcheurs et aquaculteurs ;
- Financer des études de recherche appliquée.

16.60 Préservation et stratégie de développement du Lac Tchad. C'est un projet de l'Agence française de développement qui a débuté en septembre 2012, se terminera en 2015, et bénéficie d'un financement du Fonds français de l'environnement mondial. Il se fait dans le cadre de la CBLT. Ce projet de recherche appliquée, fait une synthèse des connaissances scientifiques et techniques permettant de définir une stratégie de développement durable pour le lac Tchad, comprenant tant les aspects environnementaux comme humains (sociaux et économiques). Le projet tentera également de vérifier la fiabilité du modèle hydrologique de planification actuel du lac Tchad et de proposer des modifications éventuelles à ce modèle. Il s'agit d'évaluer les ressources d'eau en surface et souterraines dans le temps et l'interaction entre les deux. C'est l'Institut de recherche pour le développement qui sera chargé de ces deux éléments travaillant avec un « collègue des experts ».

16.61 L'Organisation internationale de l'eau (OIEau) sera chargée de rédiger des annexes supplémentaires à la Charte d'eau pour le bassin du Lac Tchad et de promouvoir la ratification de cette Charte par les pays membres de la CBLT. Il s'agit d'une charte qui comprend de bonnes pratiques de comportement des pays membres dans la gestion et préservation du bassin commun du Lac Tchad en-dehors de la navigation²⁵⁷. L'OIEau renforcera également les relations avec des organisations de bassins transfrontaliers de la région.

Programmes et projets futurs de la CBLT

16.62 Nous avons fait allusion dans le paragraphe 16.33 à la Table des bailleurs de fonds organisée en septembre 2013 par la BAD et la CBLT afin d'engager les partenaires économiques et financiers principaux dans la conservation et le développement du bassin du lac Tchad. Quelques projets soumis aux PTF sont décrits par la suite :

16.63 Projet de transfert d'eau interbassin (PTEIB). Les études et l'effort consistant à rallier les pays autour de la Charte d'eau, mentionnés dans le paragraphe 16.51 sont très importants pour que les pays membres et la communauté internationale s'engagent dans un grand projet d'augmentation du niveau d'eau dans la bassin du Lac Tchad en dérivant de l'eau du bassin du Congo. Il s'agit d'un projet qui consisterait à réaliser un apport d'eau du bassin du Congo, qui permettrait d'augmenter progressivement le niveau d'eau dans le bassin du La Tchad et dans le lac lui-même. Ce projet faisait déjà partie du plan directeur de la CBLT il y a vingt ans. Une étude de faisabilité réalisée en 2012 par une firme canadienne estime qu'un tel transfert permettrait de rehausser le niveau d'eau dans le Lac Tchad d'environ un mètre. Les deux barrages en République centrafricaine (dans les rivières Oubangi et La Kotta), qui seraient nécessaires pour le transfert, produiraient de l'électricité d'une manière économique pour Bangui et d'autres zones en RCA et en RDC.

16.64 Un tel transfert devrait être accompagné de mesures de conservation et d'aménagements, comme par exemple le dragage et la stabilisation des berges dans les affluents, le désensablement du lac, la lutte contre l'érosion des terres et des plantes envahissantes (voir 16.3 et 16.4). Le Secrétaire général de la CBLT a annoncé dans une conférence de presse, le 13 mai 2013, que le projet de remplissage débuterait en 2017 (CSAO 2013, p. 2).

16.65 Réalisation d'un plan de gestion de l'eau dans le bassin du lac Tchad. A l'instar de l'Autorité du Bassin du Niger, de l'Organisation pour la Mise en Valeur du Fleuve Sénégal ou de la Commission du Bassin du Lac Victoria, la CBLT pourrait développer un plan d'appui au développement durable, un schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux, un plan de gestion de l'Eau. L'élaboration de ce plan de gestion de l'eau utiliserait des outils d'aide à la décision, par exemple un modèle de planification. Ce modèle guiderait la concertation des acteurs du bassin et préciserait les interventions dans la coordination de l'effort de la CBLT.

16.66 Assurer la durabilité des ressources piscicoles : Ce projet comprendrait quatre éléments, comme suit. Le projet :

- Créerait des zones de conservation des ressources halieutiques à travers des réserves piscicoles et des mises en défens ;

²⁵⁷ La Charte de l'eau pour le bassin du Lac Tchad n'a été jusqu'à maintenant ratifiée que par le Niger. Elle se base sur la Convention des Nations Unies sur les cours d'eau internationaux de 1997 (Convention de New York) qui, elle, a été ratifiée par quatre des six membres de la CBLT : la Libye, le Nigéria, le Tchad et le Niger.

- Rétablirait une pêche à rendement durable par un suivi proche ; la pêche serait inclut dans les modèles hydrologiques dans les plaines d'inondation et dans le lac ; l'impact d'ouvrages hydrauliques dans les lits de rivière et ailleurs serait évalué à l'avance ;
- Fournirait aux coopératives de pêcheurs un appui technique et financier et développerait des programmes pour les zones de reproduction protégées, les dimensions des mailles, et les quantités de prises saisonnières ; ceci permettrait d'élaborer des programmes anti-spoliation, des accords fermes de droit à la pêche et de développer le marché du poisson ;
- Assurerait la police de la pêche.

16.67 Deux autres projets concernent l'invasion des plantes et la législation de pêche. Leurs objectifs seraient de :

- Lutter contre les plantes envahissantes dans les cours d'eau et le lac : la première phase consisterait à diagnostiquer les causes et effets liés à cette invasion ; la deuxième phase consisterait à mettre en œuvre un programme d'actions permettant de lutter efficacement contre l'invasion ;
- Harmoniser la législation et les institutions des membres : harmoniser les conditions et procédures relatives à la délivrance des permis de pêche, aux périodes de pêche, aux techniques et engins de pêche, aux espèces autorisées à la pêche et à la gestion rigoureuse des réserves piscicoles et des mises en défens.

Perspectives de développement

16.68 Comme déjà évoqué dans 16.5 à 16.9, l'augmentation de la quantité d'eau dans le bassin du lac Tchad et une eau moins polluée sont des conditions indispensables pour un développement durable et dynamique du secteur de la pêche au Tchad. Les premiers pas de stabilisation ont été entrepris dans des projets en cours : protection contre l'érosion des berges, coupure des plantes envahissant les affluents du Lac Tchad et le lac lui-même, lutte anti-pollution, reboisements. Une réponse positive des partenaires financiers et techniques – anciens et nouveaux – au plan d'investissements présenté à la Table ronde de septembre 2013 sera essentielle pour l'avenir du secteur pêche.

16.69 Le Programme national de développement 2013-2015 mentionne sous la rubrique « lutte pour la sauvegarde du lac Tchad et des écosystèmes » la stratégie de préservation et les actions en cours – y compris le « Projet Préservation du Lac Tchad » et le « Projet PRODEBALT » – mais ne mentionne pas de projets nouveaux (PND 2013, p. 101). Concernant la production halieutique, les projets PPCA (16.48) et PRODEPECHE (16.44) sont mentionnés comme programmes en cours. Comme nouveaux projets, on mentionne la sensibilisation sur la pêche durable, la création d'un centre d'alevinage, l'appui au développement à la pisciculture, le développement de l'aquaculture dans les mares et dans les rizières, la formation des pisciculteurs et le renforcement de la production de la spiruline (PND 2013, pp. 59-60). Les seuls indicateurs mentionnés sont une production accrue de poisson de 90.000 tonnes en 2011 à 120.000 tonnes en 2015 alors que la quantité de spiruline produite devrait passer dans la même période de 100 tonnes à 150 tonnes.

16.70 Cette planification dans le PND appelle les remarques suivantes :

- Il s'agit dans la plupart des cas (sauf dans la pisciculture) de projets de deuxième génération étant donné qu'il y a plusieurs projets en cours. Donc, il faudra tirer les leçons de ces projets

quant à leur efficacité et aux résultats obtenus pour choisir les éléments d'appui et les approches poursuivies dans les nouveaux projets.

- Ce qui étonne, c'est que les nouveaux projets n'incluent pas d'éléments de renforcement des capacités : réformes institutionnelles, formation initiale et continue des cadres et agents, approche aux groupements de pêcheurs. Ceci implique probablement qu'on veut inclure des éléments d'assistance technique et de formation dans les projets nouveaux comme dans le passé. Cela ne correspond pas à une bonne pratique. On ne peut renforcer des institutions durablement si on peut compter sur des cadres et agents bien formés et en mesure d'apprendre et de s'adapter au cours de leurs carrières.
- Les projets évoqués ne mettent pas en évidence les difficultés qu'ont les producteurs ou des micro et petites entreprises et commerçants de transformer, commercialiser et, le cas échéant, exporter les produits de la pêche. Comment peut-on mieux conserver les produits et moderniser la transformation et l'écoulement des produits pour réduire les pertes et baisser les coûts de transaction ? Comment le gouvernement peut-il donner des incitations à cette modernisation par une infrastructure publique adéquate mais également par des taxes et impôts plus bas et une réduction des entraves et complexités procéduriers ?

16.71 Ce qui changerait définitivement la perspective serait l'appui à la préparation et au financement du transfert d'eau interbassin entre le bassin du Congo et le bassin du Lac Tchad par la construction d'un canal qui ouvrirait aussi la perspective de navigation fluviale entre les pays connectés par ce canal et à l'intérieur de ces pays. La faisabilité de ce projet est toujours à l'étude et, si nous comprenons bien, il n'y a pas encore d'accord entre les pays riverains.

16.72 Indépendamment de cette perspective optimiste, plusieurs projets ont commencé à appuyer la pêche artisanale au Tchad, et en particulier une meilleure conservation et conditionnement du poisson, ce qui permet de penser dans l'avenir à une consommation accrue de poisson au Tchad ainsi que des impulsions aux exportations, particulièrement au Nigéria. Donc, certaines bonnes pratiques dans l'appui aux pêcheurs ont été testées, et des projets de deuxième génération peuvent s'appuyer sur ces expériences. Si on réussissait une augmentation substantielle du niveau d'eau dans le lac et le bassin, il serait permis aussi de penser dans le long terme à une certaine industrialisation de la pêche continentale et de sa commercialisation.

16.73 Ces premiers projets ont également renforcé la DPA du MERH et d'autres instances publiques, surtout décentralisées. Cet effort de renforcement institutionnel doit devenir plus systématique dans l'avenir et doit s'appuyer sur la création d'un ou des centres d'excellence au Tchad dans la formation, doit donner la possibilité aux agents et experts tchadiens de se recycler et doit leur donner accès à des institutions de formation au niveau régional et global. Un lien très fort doit être créé avec le monde professionnel international dans ce domaine.

16.74 En revanche, la pisciculture en est toujours à ses débuts, malgré des ressources naturelles propices, c'est-à-dire des mares naturelles qui fonctionnent comme centres d'alevinage et une disponibilité d'eau de l'aquifère. C'est un sous-secteur auquel il faudrait attacher une haute priorité parce qu'il permettra de a) mobiliser des investissements privés tchadiens, b) avoir une base de production qui renforcerait la sécurité alimentaire, c) protéger le stock de poisson du bassin du Lac Tchad d'une surexploitation, et d) constituer le deuxième volet d'exportation de poisson frais ou transformé. En outre, le Tchad peut s'inspirer du Cameroun et d'autres pays régionaux qui ont déjà fait un début prometteur dans ce domaine. C'est pourquoi il faut établir des sites de démonstration

de production piscicole à orientation commerciale adaptés aux conditions du Tchad et destinés à rassurer les promoteurs et promouvoir les investissements.

16.75 Un autre volet très prometteur est la spiruline, si possible déjà transformée au Tchad avant l'exportation. L'entreprise CST est en train de montrer le chemin pour l'exportation de la spiruline. Il n'y a aucune raison de ne pas essayer d'intéresser les producteurs et pêcheurs à la production, transformation et exportation de la spiruline dans les zones du bassin du Lac Tchad où il est possible de la cultiver dans de bonnes conditions.

Projets proposés

16.76 Comme dans l'élevage, les propositions que nous faisons se basent sur l'expérience dans les pratiques développées ces dernières années dans les projets de pêche et les projets de sauvegarde du bassin du Lac Tchad. Etant donné le nombre croissant de réformes, de projets et d'investissements qui se feront en deuxième génération, il nous semble essentiel que les institutions publiques et privées du Tchad se mettent à niveau pour faire face à ces défis. Sinon, ces projets et investissements auront les mêmes retards et blocages que ceux qu'on peut observer dans les projets et réformes du passé. La formation initiale et continue et une plus grande efficacité institutionnelle doivent avoir la priorité. En même temps, des possibilités de diversification et de transformation de la production doivent être saisies, comme dans le cas de la pisciculture et de la spiruline. Finalement, l'attention doit être portée sur des services, la taxation et les règles et procédure à suivre dans l'exportation des produits de la pêche. Bien que l'accent principal de politique continue d'être l'appui à la pêche artisanale, il faut créer des incitations pour passer des exportations informelles au secteur formel, ce qui permettra également de respecter des pratiques de santé et d'hygiène internationales.

16.77 Les six actions proposées sont les suivantes :

- Une nouvelle phase de réforme et de renforcement de la Direction de la pêche et de l'aquaculture augmentant sa technicité, sa présence sur le terrain dans le conseil des groupements de pêcheurs et des intermédiaires dans la commercialisation. La DPA doit pouvoir analyser projets coopération et investissements dans le secteur pêche, aquaculture et spiruline, gérer des projets et avoir des connaissances sur les marchés extérieurs et les réseaux commerciaux ; elle doit également être en mesure de réformer la régulation du secteur et participer à la régulation régionale au niveau de la CBLT ;
- La création de capacités de formation initiale et de formation continue au niveau des agents, des micro-entrepreneurs et PME ainsi qu'au niveau des techniciens et experts, si possible au Tchad et en attendant dans des pays voisins ;
- Un projet intégré de deuxième génération de conservation, transformation et commercialisation du poisson y compris le poisson de l'aquaculture industrielle. La conservation des produits de la pêche seront améliorés : chambres froides, caisses isothermes, magasins stockage, fours de séchage. Des mesures sont prises pour améliorer les pistes rurales et voies de désenclavement et éliminer les barrières et points de contrôle qui servent surtout à obtenir des paiements illicites. Des incitations seront données aux groupements de pêcheurs et à des entreprises dans les services de distribution et de transport efficaces, notamment pour avoir accès au crédit. L'ANIE donnera un appui particulier dans la consolidation des marchés d'exportation et la recherche de marchés nouveaux (voir chapitre 8). Le chapitre 6 propose d'éliminer des taxes à l'exportation et

de rendre les procédures export plus efficaces. Les leçons des projets en cours seront intégrées dans les composantes de projets ;

- Un projet de développement de l'aquaculture moyennant des sites de démonstration de production piscicole à orientation commerciale adaptés aux conditions du Tchad, un centre d'alevinage, une unité d'aliments et des débarcadères équipés de chambres froides et fabriques de glace, des possibilités de formation d'investisseurs traditionnels et modernes, et du microcrédit et des fonds de garantie pour le crédit à des PME tchadiens ;
- Un projet de développement et d'exportation accrue de la spiruline transformée en poudre ou en tablettes comme un partenariat public-privé éventuellement en coopération avec l'entreprise CST/SOMDIAA.

16.78 Le chapitre 8 traite de la promotion des exportations et du rôle de l'ANIE dans ce contexte²⁵⁸. Il est prévu que l'ANIE donne la priorité dans son plan d'activité comme « projet pilote » à la promotion de la filière halieutique, la spiruline et la moringa (voir 8.99 à 8.101). Donc, il est envisagé que l'ANIE agirait comme conseillère aux projets proposés par l'EDIC II, mais également aux autres projets dans le domaine de la pêche, l'aquaculture et la spiruline concernant l'exportation et l'accès à des marchés étrangers.

16.79 Enfin, il sera important de se rappeler que la préservation de la ressource eau et un renversement de la tendance à la diminution forte des niveaux d'eau dans le bassin du Lac Tchad dépendra d'une série de mesures permanentes de lutte contre l'érosion et la pollution de l'eau dans le bassin et le lac Tchad. Dans la mesure où cette lutte ne se fait pas suffisamment dans d'autres programmes, il faudra l'intégrer dans les projets proposés dans la zone d'activité des projets.

Conclusions

16.80 Le pays dispose de cours d'eau permanents et saisonniers qui sont des fleuves, des lacs, des rivières, des mares et marigots et des plaines inondables. La plupart de ces ressources font partie du bassin du lac Tchad. Leur durabilité est en cause : le volume d'eau dans le bassin a diminué fortement pendant les 40 ans passés pour des raisons climatiques, et la qualité de l'eau s'est détériorée à cause de l'empreinte humaine. Les pays de la région et la communauté internationale ont réagi à cette menace par une action concertée. Un plan de conservation et de développement durable du bassin a été élaboré par la Commission du Bassin du lac Tchad, et se traduit maintenant par des investissements considérables. Ces investissements concernent directement le potentiel de développement de la pêche au Tchad.

16.81 Le potentiel de la pêche est considérable. C'est une denrée de première nécessité et un produit d'exportation. Le Tchad compte environ 170.000 pêcheurs, surtout saisonniers mais aussi professionnels. Les techniques utilisées pour la pêche et la conservation du poisson sont traditionnelles. Le secteur participe pour 4% au PIB, produisant actuellement environ 90.000 tonnes de poisson par année, dont la moitié est exportée. L'aquaculture moderne est encore très peu développée. La spiruline, une algue riche en protéine, qui a des qualités thérapeutiques, est récoltée en grande quantité et rencontre une demande nationale et sous régionale croissante. Des essais de production industrielle sont également en cours.

²⁵⁸ Un document de projet d'appui à la fonction de promotions des exportations de l'ANIE a également été préparé par l'expert de l'équipe EDIC.

16.82 Les institutions publiques en charge de l'appui à la pêche manquent de personnel, et, souvent, ce personnel n'a pas suffisamment d'expérience et de moyens de travail. Une majorité des membres de ce personnel s'occupent de la collecte de taxes et de la surveillance, peu ont un rôle de conseil aux groupements de pêcheurs ou en matière de commercialisation. En même temps, les opérateurs du secteur sont mal organisés en amont et en aval de la chaîne de capture. Le circuit de commercialisation est opaque et informel, contrôlé par une multitude d'intervenants, ce qui explique l'inefficacité du circuit engendrant un coût élevé.

16.83 Cependant, quelques projets de développement de la pêche artisanale ont été exécutés dans la dernière décennie, avec l'appui d'agences de coopération. Ces projets ont eu des résultats appréciables. D'autres projets sont en cours ou sont prévus, surtout dans le contexte de l'action internationale pour la préservation et le développement du bassin du lac Tchad. Donc, le développement de ce secteur, y compris l'aquaculture et l'exploitation de la spiruline, tend à devenir plus dynamique.

16.84 L'équipe EDIC II propose dans ce contexte trois types de projets qui sont complémentaires au soutien actuel pour la pêche artisanale. En premier lieu, il faut renforcer les instances publiques de régulation et d'appui par des réformes de gestion profondes, et plus important encore, par une mise à niveau des instituts et écoles de formation initiale et continue. Des actions isolées de renforcement et de formation, incluses dans des projets financés par la coopération extérieure, ne font pas l'affaire. Il faut une base humaine et institutionnelle au Tchad qui est en mesure de donner des impulsions à la modernisation du secteur pêche. Deuxièmement, il faut mettre un accent nouveau sur la promotion de l'aquaculture, artisanale et industrielle, à côté de l'action dominante par rapport à la pêche artisanale. Enfin, il faut que les produits de la pêche, de l'aquaculture et de la spiruline puissent être mieux commercialisés et mieux exportés.

Recommandations

16.85 Les recommandations suivantes sont proposées :

- Le renforcement des capacités du MERH, et en particulier la DPA au niveau central et au niveau décentralisé. Ceci concerne en particulier la formation permanente du personnel et la vulgarisation et promotion des groupements de pêcheurs mais plusieurs autres fonctions également.
- La formation initiale dans le domaine eau et pêche doit être renforcée.
- La chaîne d'écoulement, de transformation et d'exportation du poisson doit être modernisée.
- L'aquaculture doit devenir une production viable et en expansion.
- La spiruline cueillie et transformée a un avenir sur le marché tchadien et sous régional. Son développement doit être encouragé, éventuellement à travers un partenariat public-privé.

Ouvrages de référence

BAD/FAD 2005, *Projet de développement de la pêche* (PRODEPECHE), Aperçu, Tunis : Groupe de la Banque africaine, <http://www.afdb.org/fr/projects-and-operations/project-portfolio/project/p-td-aaf-002/>

BAD 2008, *Programme de développement durable du bassin du Lac Tchad* (PRODEBALT), Rapport d'évaluation, Tunis : Groupe de la Banque africaine, octobre 2008.

BAD 2013, *La BAD offre son aide à la Commission du Bassin du lac Tchad*, communiqué de presse 17 juin 2013, Tunis : Banque africaine de développement, <http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/lake-chad-basin-commission-seeks-afdb-support-11998/>

CIMA+ 2002, *Etude du sous-secteur de la pêche et de la pisciculture*, Laval (Québec) : CIMA+ International.

CIMA+ 2011, *Etude socio-économique dans les dix sites retenus pour les PAIGBC*, Laval (Québec) : CIMA International, novembre 2011.

CBLT 2003, *Vision 2025 du Lac Tchad*, CBLT, <http://www.cblt.org/fr/la-vision-de-la-cblt>

CBLT 2008, *Programme d'action stratégique pour le bassin du Lac Tchad*, adopté par les pays membres de la CBLT, <http://lakechad.iwlearn.org/publications/reports/the-lake-chad-basin-sap-french> .

CBLT 2011, *Water Charter for the Lake Chad Basin*, N'Djamena: CBLT avril 2011, <http://www.africanwaterfacility.org/fileadmin/uploads/awf/Projects/MULTIN-LAKECHAD-Water-Charter.pdf> .

CBLT 2012, *Rapport de la réunion des experts nationaux des Etats membres*, N'Djamena : 25-27 avril 2012.

CBLT 2013, *La pêche dans le Bassin du Lac Tchad*, Commission du Bassin du Lac Tchad, N'Djamena : <http://www.cblt.org/fr/la-peche-dans-le-bassin-du-lac-tchad> .

CSAO 2013, *Lac Tchad : « Le projet de remplissage débutera en 2017 »*, Revue de presse hebdomadaire du Secrétariat du Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest, No. 116 du 13-19 mai 2013, Paris : Secrétariat du Club du Sahel/OCDE.

FAO 2008, *Vue générale du secteur des pêches nationales-République du Tchad*, N'Djamena : Food and Agriculture Organization.

FAO 2010, *Bilan diagnostic sur le secteur de l'aquaculture au Tchad*, N'Djamena : Food and Agriculture Organization.

FAO/MERH 2010, *Revue du secteur aquacole au Tchad*. N'Djamena : Ministère de l'environnement et des Ressources halieutiques.

FAO 2012, *The State of World Fisheries and Aquaculture (SOFIA) 2012*, Rome: Food and Agriculture Organization.

INSEED 2012, *Statistiques du Commerce Extérieur*, N'Djamena : Institut national de la statistique, des études économiques et démographiques, document non-publié.

MAE 1993, *Bilan diagnostic, orientations politiques et stratégiques et programmes d'actions prioritaires pour le développement du secteur pêche au Tchad*, N'Djamena : Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement.

MEE 2002, *Premier schéma directeur de la pêche et de la pisciculture du Tchad*, N'Djamena : Ministère de l'Environnement et de l'Eau.

MERH 2008, , *Enquête cadre sur la pêche au Tchad*, N'Djamena : Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques.

MERH 2010, *Cadre stratégique pour le développement de l'aquaculture au Tchad*, N'Djamena : Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques, juin 2010.

MERH 2012, *Rapport annuel d'activités du service statistique des pêches et de l'aquaculture*, N'Djamena :
Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques.

PND 2013, *Plan National de Développement 2013-2015*, N'Djamena : Ministère de l'Economie, du Plan et de la
Coopération Internationale, avril 2013.

17. Pétrole et mines

Exploration et exploitation des hydrocarbures

Cadre institutionnel du secteur pétrolier

17.1 Le secteur des hydrocarbures est géré sous plusieurs tutelles : le Ministère de l'Énergie et du Pétrole, le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques, le Ministère du Commerce et de l'Industrie, le Ministère des Finances, et de manière indirecte le Ministère du Plan et de la Coopération, le Ministère des Infrastructures et la Primature. Sur le plan réglementaire, plusieurs organes de régulation existent : l'Autorité de Régulation du Secteur Pétrolier Aval du Tchad, le Collège de Contrôle et de Surveillance des Ressources Pétrolières et le Comité de Suivi des Projets de Raccordement au Pipeline Export. Les entités publiques exerçant les fonctions d'opérateur économique sous tutelle du Ministère de l'Énergie et du Pétrole sont : la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT), la Société de Raffinage de N'Djamena et la Société Nationale d'Électricité.

17.2 De nombreux textes réglementaires régissent le secteur pétrolier. La nouvelle loi adoptée en 2010 s'est donnée pour objectif de définir le régime juridique des activités de recherche et d'exploitation des hydrocarbures. La plus importante disposition de cette loi est la mise en place d'un nouveau régime de contrat pétrolier grâce à l'adoption du système de partage de production permettant une participation de l'État dans toute exploitation d'hydrocarbures et la mise en place d'un nouveau système fiscal (voir 17.11). La législation pétrolière en vigueur se résume aux textes suivants :

- L'Ordonnance N° 07/PC-TP-MH du 3 Février 1962 relative aux Hydrocarbures ;
- La Loi N° 006/PR/2007 du 02 Mai 2007 relative aux Hydrocarbures ;
- L'Ordonnance N° 001/PR/2010 du 30 Septembre 2010 approuvant le contrat type de partage de production;
- Le Décret N° 796/PR/PM/MPE/2010 du 30 Septembre 2010 fixant les modalités d'application de la Loi N° 006/PR/2007, tel que modifiée et complétée par l'Ordonnance N° 001/PR/2010.

17.3 Autres lois applicables. Outre les textes réglementaires ci-dessous listés, et en tenant compte des dérogations définies dans les conventions pétrolières, les activités du secteur sont également régies par les dispositions du Code des Investissements, du Code Général des Impôts, du Code des Douanes, du Code du Travail et des lois pour la protection de l'environnement.

Tableau 17.1 - Textes régissant le secteur pétrolier amont

| | |
|---|---|
| Ordonnance N°07/PC-TP-MH du 3 février 1962 | L'ordonnance a régulé les activités d'exploration, de production et de transport des hydrocarbures jusqu'en 2007 et en a précisé le régime fiscal. L'ordonnance a été remplacée par la loi N° 006/PR/2007 qui, à son tour, a été modifiée par l'ordonnance N° 001/PR/2010. |
| Loi N° 006/PR/2007 du 02 mai 2007 | La loi a abrogé l'ordonnance de 1962 et a modifié substantiellement le régime juridique et fiscal applicable aux activités pétrolières et de transport des hydrocarbures. |
| Loi N° 001/PR/99 du 11 janvier 1999 | La loi a été modifiée par la loi N° 016/PR/2000, qui à son tour a été supprimée par la loi N° 002/PR/06 portant gestion des revenus pétroliers. Elle s'applique uniquement aux revenus pétroliers provenant de l'exploitation des trois (3) champs exploités par le consortium ESSO. Ces revenus sont affectés à des secteurs prioritaires dont la liste peut être actualisée. Le contrôle de la gestion de ces revenus s'effectue par le biais du Collège de Contrôle et de Surveillance des Ressources Pétrolières. |

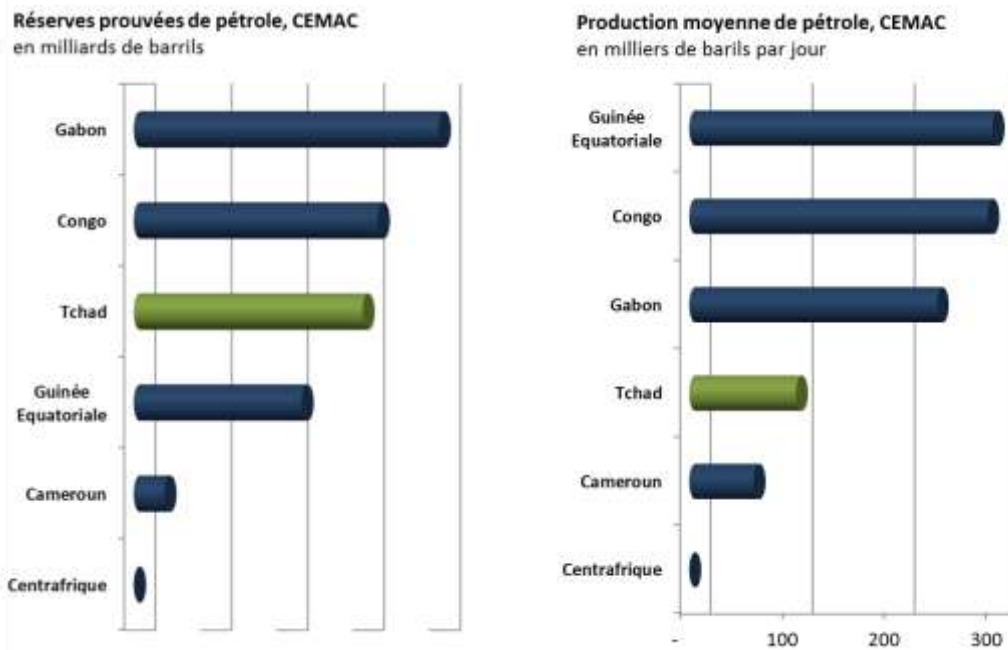
| | |
|---|---|
| Ordonnance N° 001/PR/2010 du 30 septembre 2010 | L'ordonnance porte approbation du contrat type de partage de production et régit les activités de recherche et d'exploitation des hydrocarbures au Tchad. L'ordonnance modifie et complète la loi N° 006/PR/2007. Le décret N° 796/PR/PM/MPE/2010 en fixe les modalités d'application. |
| Protection de l'environnement | <p>Ces lois se résument comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi N°14-60 du 2 Novembre 1960 portant protection des sites naturels; • Lois N° 23, 24 et 25 du 22 Juillet 1967 et leurs décrets d'application respectifs N° 186, 187 et 188 du 1^{er} Août 1967 régissant les droits fonciers ; • Loi N°014/PR/98 définissant les principes généraux de la protection de l'environnement ; • Loi N° 16/PR/99 portant Code de l'Eau ; • Loi N° 14/PR/2008 portant régime des forêts et des ressources halieutiques ; • Loi N° 009/PR/2008 portant adoption du Plan National d'Intervention en cas de déversements accidentels d'hydrocarbures ; • Décret N° 904/PR/PM/MERH/2009 portant réglementation relative aux pollutions et nuisances environnementales ; • Décret N° 630/PR/PM/MERH/10 réglementant les études d'impact sur l'environnement. |

Situation actuelle et ouverture à de nouveaux opérateurs autres que le Consortium ESSO

17.4 La production de pétrole brut au Tchad a commencé en 2003 avec l'exploitation des gisements de Komé, Miandoum et Bolobo, opérés par le Consortium ESSO, formé par ExxonMobil, Chevron et Petronas. La totalité de cette production est destinée à l'exportation via le pipeline Export. Le pipeline Export, long de 1.070 km, relie les infrastructures du Consortium au terminal de Kribi au Cameroun. En 2012, la production journalière du consortium était d'environ 101.400 barils par jour (b/j) (ESSO 2012b, p.11) comparé à 115.000 b/j en 2011 (soit un déclin d'environ 12%) et 122.500 b/j en 2010. D'autre part, la China National Oil Corporation (CNPC) a commencé la production des gisements du Rônier et du Mimosa en 2011. Un pipeline de 311 km, relie la raffinerie de Djermaya à ces gisements. En 2013, la croissance serait minimale et devrait approximer 0,6% compte tenu du déclin de la production du Consortium ESSO légèrement modérée par la mise en production de nouveaux gisements (voir graphique 17.2).

17.5 Le Tchad est le quatrième producteur de la zone CEMAC, devançant seulement le Cameroun et la RCA, cette dernière ne produisant pas du pétrole (voir graphique 17.1). Cependant, le Tchad est classé troisième en terme de réserves prouvées.

Graphique 17.1 - Classement du Tchad parmi les pays CEMAC



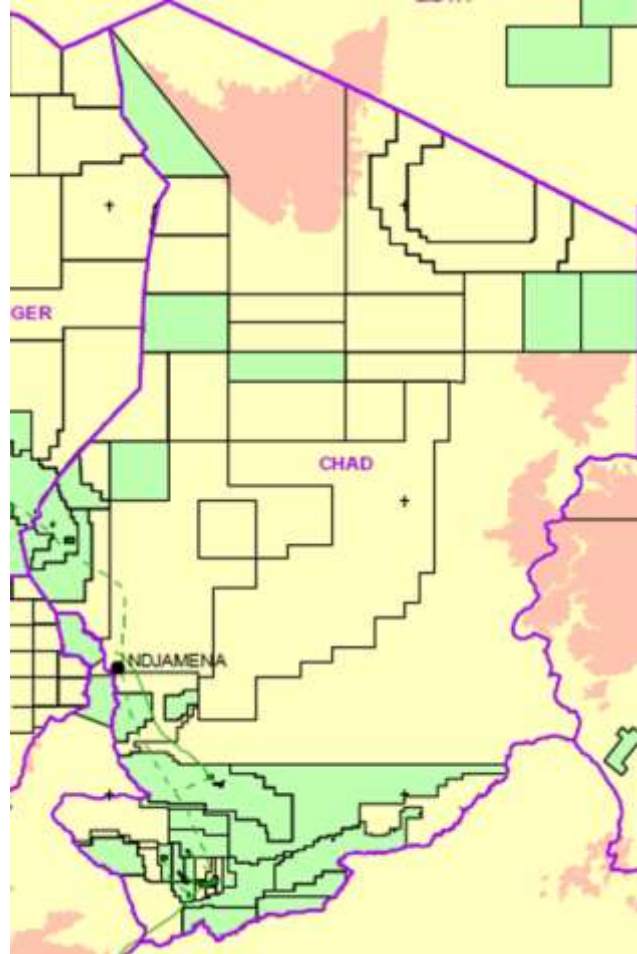
Source: US EIA, www.eia.gov

17.6 Un projet de construction de gazoduc du Consortium ESSO est en cours et permettra d'acheminer du gaz naturel pour les besoins opérationnels à long terme du consortium. Le coût du projet est estimé à 100 millions de dollars EU (ESSO 2012b, p. 12). Les centrales électriques du consortium, d'une capacité d'environ 100 MW, utilisent actuellement du gasoil. Ce projet permettra de réduire le volume du gaz naturel torché (par conséquent, la réduction du rejet des gaz à effets de serre) ainsi que la réduction des coûts d'exploitation du consortium grâce au remplacement du gasoil par le gaz naturel (en théorie, la réduction des coûts de génération d'électricité permettra une augmentation du bénéfice du consortium et, par conséquent, une augmentation de l'impôt sur les sociétés payable au Trésor Public).

Opportunités du secteur pétrolier amont

17.7 Sur 48 blocs pétroliers au Tchad, seuls 14 sont encore disponibles et majoritairement localisés au nord du pays. 12 blocs ont été octroyés en 2011 et 18 blocs en 2012. La disponibilité des données relatives aux blocs encore disponibles est très limitée et rend difficile leur valorisation, encore moins leur promotion. Il est nécessaire au Ministère de compiler un minimum d'information (lois, cartographie, données géologiques, mesures incitatives fiscales) et travailler de concert avec des structures étatiques existantes (par exemple l'ANIE) afin de fournir une information à valeur ajoutée aux investisseurs potentiels. La mise en place d'un centre de documentation et d'une base des données pétrolières actualisées (voir 17.32) permettra d'atteindre ces objectifs.

Graphique 17.2 - Blocs pétroliers octroyés



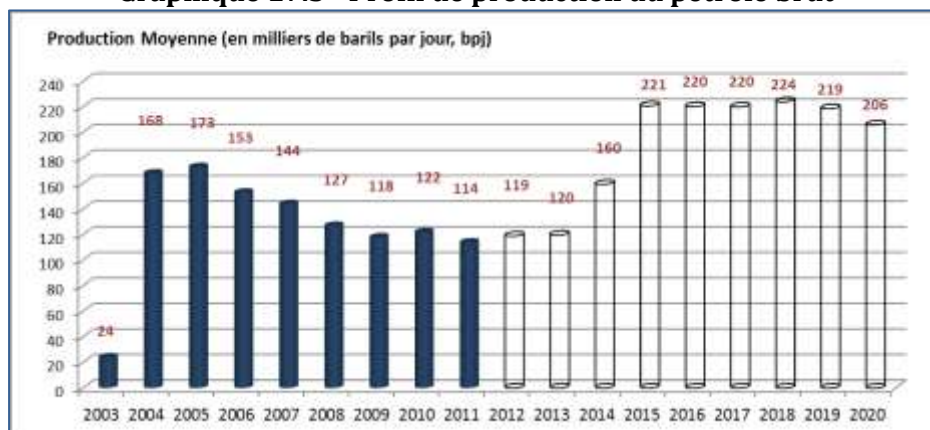
Source: Wood Mackenzie, mai 2013.

17.8 Il est prévu que la production du pétrole brut augmente avec l'exploitation de nouveaux gisements du Bassin de Bongor et de certains champs marginaux du Bassin de Doba (PND 2013, p. 114). Les prévisions ont été revues à la hausse et pourraient atteindre environ 220.000 barils/jour d'ici la fin de l'année 2015, en tenant compte de la production approvisionnant la raffinerie de Djermaya (voir graphique 17.2). Seuls les gisements de ESSO et de la CNPC étaient en phase de production jusqu'en juin 2013. Quatre autres gisements sont actuellement en phase de développement : Badila et Mangara exploité par Griffiths Energy, Baobab et Prosopis exploités par la CNPC. La production des trois derniers gisements est prévue de commencer respectivement au deuxième semestre 2013 (PND 2013, p. 114) et au premier semestre 2014 (CNPC, Plan de développement Prosopis et Baobab 2012). La production de ces gisements sera destinée à l'exportation.

Encadre 17.1 – Obstacles à la relance de la production pétrolière

Le taux de réussite des « juniors » pétrolières qui se voient attribuées les blocs pétroliers est très faible et ne favorise pas la relance de la production. En effet, sur 30 blocs attribués en 2001 et 2012 à 10 différentes « juniors », seule une société est réellement active et en phase d'exploitation. Deux autres comptent réaliser leurs obligations minimales de recherche avant l'expiration du délai de cinq ans après la signature du contrat. Les sept « juniors » restantes sont inactives et gèlent la valorisation des blocs qu'elles se sont vues attribuées

Graphique 17.3 - Profil de production du pétrole brut



17.9 Deux projets de raccordement au pipeline Export sont en cours : celui de la CNPC et celui de Griffiths Energy (ESSO 2012B, p.11). Ces projets nécessitent la négociation de convention de transport entre les sociétés pétrolières et l'État. Cependant, le vide juridique créé par l'ordonnance de 2010 (voir 17.24 et 17.30) requiert la mise en place du cadre réglementaire des activités de transport des hydrocarbures par canalisation (17.33). D'autre part, le Tchad a signé un protocole d'accord avec le Niger pour la construction d'un pipeline reliant certains gisements pétroliers du Niger au pipeline export tchadien. Le pipeline sera long d'environ 593 km, dont environ 400 km au Tchad.

Projets d'interconnexion au pipeline Export. Le passage des hydrocarbures par le Cameroun nécessite le paiement d'un droit de transit, préalablement fixé à 0,41 dollar/baril. La négociation en cours entre le Cameroun et le Tchad inclut la possible révision à la hausse du droit de transit dû à la République du Cameroun, estimé à environ 0,82 dollar/baril (Wood Mackenzie, mai 2013).

Tableau 17.2 - Réserves commerciales au 1er Janvier 2013

| Location | Réserves initiales (mmbbl) | Réserves restantes (mmbbl) |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|
| Benoy | 37 | 37 |
| Gisements Block H | 417 | 414 |
| Doba | 850 | 392 |
| Mangara-Badila | 67 | 67 |
| Total | 1,371 | 910 |

Source: Wood Mackenzie, Mai 2013.

Mécanisme de calcul des revenus pétroliers

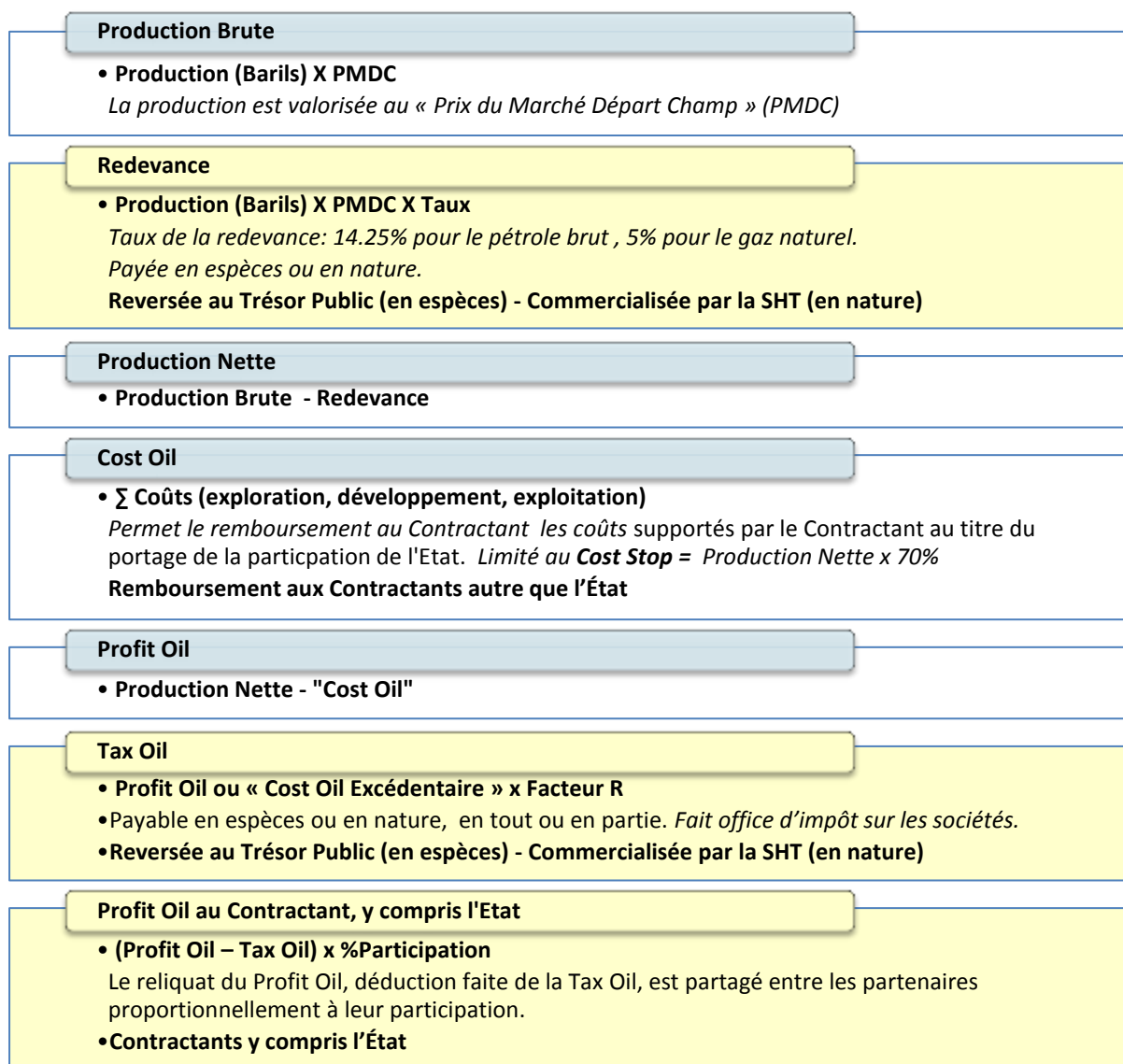
17.10 Le secteur pétrolier continue de constituer la principale ressource génératrice de revenus du Tchad. Jusqu'en 2010, le système en vigueur au Tchad était régi par le contrat de concession (exemples des contrats ESSO et de la CNPC). L'ordonnance No 01/PR/2010 a mis en place un nouveau régime par l'adoption du système de contrat de partage de production (tableau 17.1). Ce nouveau système a la particularité de garantir une partie des profits à l'État tout en assurant aux sociétés pétrolières un retour sur investissement attractif (graphique 17.4). Ce nouveau type de contrat applicable prévoit notamment l'option pour l'État de prendre une participation portée par les autres membres du consortium à hauteur de 25% dans toute activité exploitation, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un organisme public (en l'occurrence la SHT). Un autre avantage de ce système est de permettre à l'État de participer de manière plus concrète aux prises de décisions dans l'exploitation pétrolière. En outre, il favorise la formation et le transfert du savoir-

faire et permet ainsi d'assurer un meilleur contrôle technique et le suivi administratif des projets par des compétences nationales.

17.11 Les deux types de contrat pétroliers (concessions et partage de production) prévoient le paiement des revenus pétroliers à l'État soit en espèces, soit en nature. Les paiements en espèces sont versés directement au Trésor Public, les paiements en nature requièrent la mise à disposition de l'État de sa quote-part d'hydrocarbures en vue de sa commercialisation. Dans le cadre du contrat de partage de production, la part de l'État sur chaque baril produit se situe entre 28,98% et 31,4% (pour une participation publique maximale de 25%). Les types de revenus directs sont résumés comme suit :

- La redevance sur la production à un taux de 14.25% pour le pétrole brut et 5% pour le gaz naturel ;
- La «Tax Oil» faisant office d'Impôt sur les Sociétés (IS) ;
- Le «Profit Oil», part du profit revenant à l'État.

Graphique 17.4 - Calcul des revenus de l'État suivant le système de partage de production



Source : Auteur, analyse du contrat de partage de production.

Incitation du secteur privé pour une compétitivité accrue des entreprises locales dans la sous-traitance pétrolière

17.12 Comme cela est décrit dans le chapitre 4, les prestations réalisées par les sociétés locales créent de l'emploi à faible valeur ajoutée et ne contribuent pas au développement des compétences et de la compétitivité des sociétés tchadiennes. Ces prestations sont limitées aux services de travaux publics, au nettoyage, au gardiennage et autres prestations de services de base (manutention, chauffeurs).

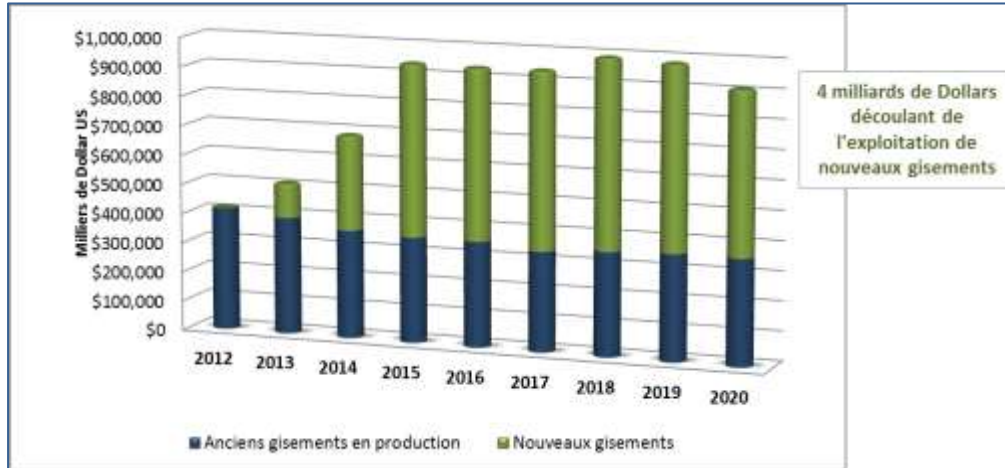
17.13 Les exonérations accordées par l'État aux sociétés pétrolières et leurs sous-traitants sont nombreuses. Ces dernières incluent par exemple l'exonération des droits de douanes, de l'impôt sur les sociétés, de l'impôt minimum forfaitaire, du tiers provisionnel, de la taxe sur la valeur ajoutée, de la taxe d'apprentissage et de la taxe forfaitaire. Les entreprises locales peuvent bénéficier de ces exonérations dans le cadre de leurs activités réalisées pour le compte des opérateurs pétroliers. Il est cependant évident que ces entreprises locales supportent souvent ces taxes par manque d'information et remet en cause la valeur incitative de ces avantages fiscaux, d'où la nécessité d'un centre d'information du secteur pétrolier.

Problématique de la gouvernance pétrolière

17.14 Paiements en nature et gouvernance pétrolière. Le contrat pétrolier prévoit le paiement de la redevance sur le pétrole brut en espèce ou en nature (17.11). Le Tchad a opté, depuis le mois d'août 2012, pour la perception de sa redevance en nature dans le cadre des opérations du Consortium ESSO. Le Tchad semble avoir opté pour le paiement en nature de tous ses revenus pétroliers (Redevance, Tax Oil et Profit Oil) dans le cadre des opérations des nouveaux entrants. La gestion des paiements en nature est transférée à la SHT. Les contrats de commercialisation du pétrole brut, octroyés de grés-à-grés par la SHT aux sociétés étrangères de marketing des hydrocarbures, peuvent manquer de transparence et potentiellement remettre en cause la gestion des revenus pétroliers. Ces revenus additionnels sont estimés à 4 milliards de dollars EU pour la période 2013-2020 (voir graphique 17.5). La transparence dans les opérations commerciales et financières de la SHT nécessite le suivi et le contrôle des activités de commercialisation du pétrole brut et du transfert régulier à l'État des recettes pétrolières qui en découlent.

Revenus pétroliers en nature et gouvernance. La Loi N° 016/PR/2000 sur la gestion des revenus pétroliers ne s'applique qu'aux revenus découlant des Trois-Champs opérés par le consortium ESSO. L'État a récemment opté pour le paiement en nature de ses revenus pétroliers (Redevance, Tax Oil - faisant office d'impôt sur les sociétés- et Profit Oil ou quote-part du profit). Le suivi des revenus qui découlent de la commercialisation de cette part d'hydrocarbures perçue en nature s'avère beaucoup plus difficile et nécessitent un renforcement des processus de gestion.

Graphique 17.5 - Estimation des revenus pétroliers 2013-2020



Source : Auteur, profile de production opérateurs (estimations).

Encadré 17.1 – Applications des principes de l’ITIE et recommandations

L’ITIE permet de faire un rapprochement entre les paiements effectués et publiés par les entreprises de l’industrie pétrolière et les paiements reçus et publiés par l’État. Cependant, ce type de réconciliation n’inclue pas toutes les obligations contractuelles et il serait opportun de rapprocher ces informations aux obligations telles qu’elles sont définies dans les contrats pétroliers. En effet, il ressort du rapport ITIE de l’année 2011 que « certaines déclarations ne permettent pas de s’assurer de la fiabilité ni du caractère exhaustif de leurs déclarations, particulièrement en ce qui concerne les bonus de signature et les éventuels autres formes de paiements versés à l’occasion du processus d’attribution des CPP. ». En effet, douze blocs pétroliers ont été octroyés en 2011, mais les bonus de signature publiés ne totalisent que 100.000 dollars pour la même année (Rapport ITIE Tchad 2011).

L’inclusion d’une clause du « respect des principes de l’ITIE » dans les contrats devrait inciter le gouvernement à rendre publics les contrats pétroliers, et les sociétés pétrolières de publier régulièrement tous les paiements versés à l’État. La publication des contrats pétroliers et des revenus pétroliers, leur accès par le public est une étape fondamentale pour la mise en place d’un processus transparent.

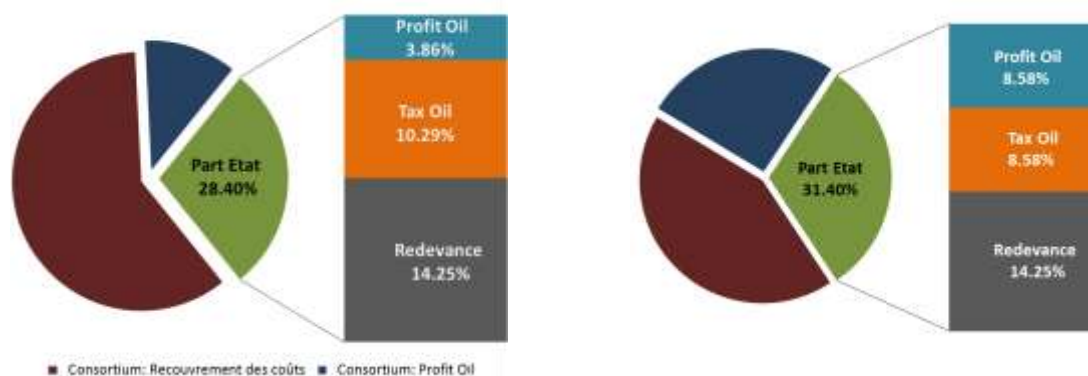
La mise en œuvre de l’ITIE doit prendre en compte la perception en nature par l’État de ses revenus pétroliers. Ces revenus incluent la redevance sur la production, la Tax Oil (faisant office d’impôt sur les sociétés) et le Profit Oil, part de profit revenant à l’État dans l’exploitation des gisements. Le renforcement des capacités des structures de contrôle, y compris le comité de pilotage de l’ITIE, est nécessaire pour permettre le suivi des ressources perçues en nature.

17.15 Participation de l’État dans l’exploitation des gisements pétroliers. L’objectif principal du contrat de partage de production est de permettre à l’État d’avoir une quote-part des hydrocarbures produits au Tchad sans avoir à financer leur exploitation. Le pourcentage maximal de la participation de l’État est de 25%. Les sociétés pétrolières pourront se faire rembourser les sommes qui leur sont dues au titre du financement de cette participation selon une formule définie dans le contrat une fois que le gisement est mis en production.

17.16 Ce système permet de garantir les revenus pétroliers du Tchad et générer des revenus supplémentaires sans que l’État n’ait à financer le projet. Ces revenus permettront également à la SHT de s’autofinancer et de pouvoir mettre en œuvre ses objectifs d’expansion. Une des ambitions de la SHT est de mettre en place un réseau de stockage et de distribution de produits pétroliers dérivés. Dans le cas de la perception en nature des revenus, la transparence dans la gestion peut potentiellement être remise en cause au même titre que la redevance en nature.

Graphique 17.6 - Pourcentage revenant à l'État sur un baril de pétrole

Pour une participation de 25%, la part de l'État sur chaque baril de pétrole brut varie entre 28,40% et 31,40%



Source : Analyse du contrat de partage de production.

17.17 Cession de la participation de l'État et transparence. La cession de la participation publique est conditionnée, entre autres, par l'approbation de la cession par la République du Tchad, le remboursement par le cessionnaire de la dette due par l'État et l'engagement du cessionnaire de financer sa quote-part acquise. Les revenus de l'État diminuent au fur et à mesure que la participation de l'État est cédée. En effet, avec une participation de 25%, les revenus de l'État pour chaque baril de pétrole vendu fluctuent entre 28,40 et 31,40%. Pour une participation de l'État de 10%, les revenus se situent entre 26,08 et 26,26%.

17.18 L'Assemblée Nationale a approuvé en date du 29 avril 2013 le projet loi N. 007/PR/2013 approuvant la cession de 10% de la participation de l'État dans les gisements de Badila et Mangara, exploités par la société Griffiths Energy. De ce fait, la participation de l'État dans ces gisements passe de 25 à 15%. L'objectif de cette cession était de permettre à la SHT d'avoir un cash-flow qui lui permettrait de financer ses activités et de permettre au cessionnaire d'avoir une participation reflétant sa stratégie d'affaires. N'empêche que les objectifs du contrat de partage de production sont remis en cause, principalement par la réduction des revenus de l'État (voir encadré 17.2) ainsi que par la diminution de la participation de l'État aux prises de décisions. Plus la participation est cédée, plus on se rapprocherait au concept de contrat de concession.

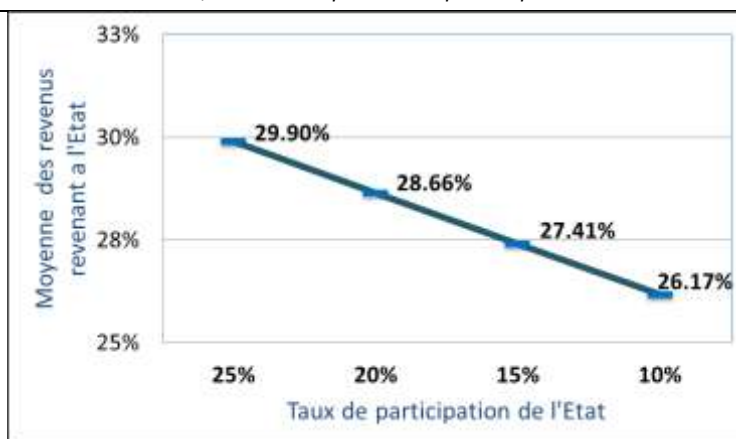
Cession de la participation de l'État. L'Assemblée Nationale a approuvé en date du 29 avril 2013 le projet de loi No 007/PR/2013 approuvant la cession de 10% de la participation de l'État dans les gisements de Badila et Mangara, exploités par la société Griffiths Energy. L'insuffisante maîtrise des contrats pétroliers, surtout la spécificité du nouveau système de partage de production, par les acteurs du secteur limite les prises de décisions rationnelles. La mise en place d'une agence de valorisation des hydrocarbures permettra des prises de décision sur la base d'analyses détaillées.

17.19 La difficulté d'accès à l'information entrave l'application des textes en vigueur. L'amélioration de la gouvernance pétrolière passe avant tout par la disponibilité de l'information. Les lois, contrats (CPP, accords d'association), plans de développement des gisements devront être disponibles au public au même titre que les Plans de Gestion de l'Environnement afin de faciliter leur analyse par le public. Au regard de ce qui précède, il est recommandé d'inclure les principes de l'ITIE dans les contrats pétroliers et d'inciter les parties au contrat (État et opérateurs) à publier leur

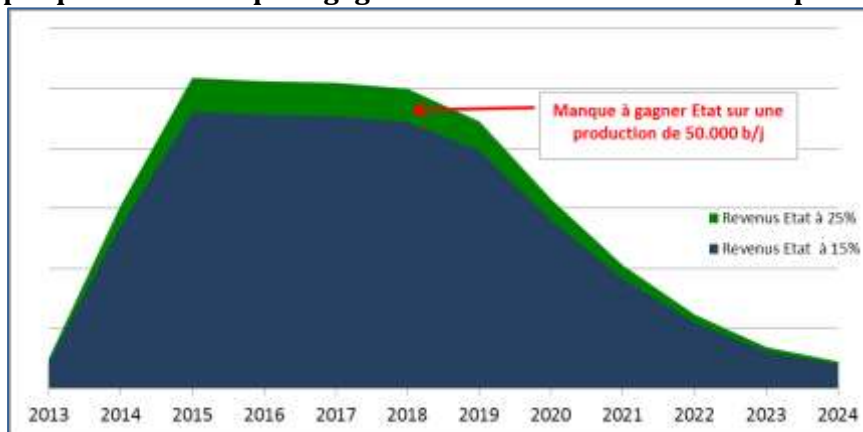
données. Il est également nécessaire de mettre en place une agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures, qui permettrait de réaliser des analyses détaillées (techniques, financières et stratégiques) afin de correctement modéliser les différentes options s'offrant à l'État et ainsi faciliter les prises de décision relatives à l'octroi des blocs pétroliers, ainsi qu'aux prises de participation et aux cessions de participation.

Encadré 17.2 - Évolution des revenus revenant à l'État en fonction du taux de participation de l'État

L'objectif principal du Contrat de Partage de Production est de permettre à l'État d'avoir une quote-part des hydrocarbures produits au Tchad sans avoir à financer leur exploitation. L'approbation par l'Assemblée Nationale du projet de cession de 10% des participations de l'État dans l'exploitation des deux gisements devant être en production en 2013 réduit les revenus de l'État d'une moyenne d'environ 30% à 27,41% sur chaque baril de pétrole produit.



Graphique 17.7 - Manque à gagner de l'État sur une cession de participation



Source : Auteur. Analyse du contrat de partage de production

17.20 Rôle de l'État dans le contrôle et surveillance des activités pétrolières. Ces activités incluent le contrôle de l'efficacité opérationnelle des opérateurs pétroliers en matière technique, de respect de l'environnement, du suivi de la conformité aux contrats pétroliers et du contrôle fiscal. La particularité des nouveaux textes régissant le secteur pétrolier (surtout depuis la mise en place d'un nouveau régime en 2010)

Le suivi des opérations pétrolières, des programmes annuels des travaux, des budgets, des plans de développement des gisements et du respect de l'environnement des opérateurs pétroliers est inexistant. La suspension récente de la CNPC par le Ministère du Pétrole pour cause de non-respect de l'environnement est un exemple de l'inefficacité du Ministère du Pétrole de celui de l'Environnement à suivre les activités du secteur.

nécessite une connaissance des différentes lois applicables et des particularités contractuelles, d'où le besoin de renforcement des capacités des acteurs concernés par les activités de contrôle (création d'un département du contrôle des opérateurs pétroliers au Ministère du Pétrole, Direction des Impôts, direction du contrôle du Ministère de l'environnement). Un processus de sélection des candidats à la formation et des partenaires doit être mis en place ; la formation devant se focaliser sur l'apprentissage à travers des stages de perfectionnement ou un détachement au sein des structures des partenaires sélectionnés, y compris les opérateurs pétroliers.

17.21 Le Tchad et l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE). La candidature du Tchad en 2007 à l'ITIE marque la volonté du pays à renforcer la transparence de la gestion du secteur pétrolier. La publication des rapports a pris beaucoup de retard, les premiers rapports couvrant les périodes 2007 à 2009 n'ont été publiés qu'en octobre 2012. L'élaboration des rapports 2010 et 2011 a été initiée en décembre 2012 et est toujours en cours. Un projet financé par l'AFDB accompagnera la mise en place, le renforcement des capacités et l'opérationnalisation du comité de pilotage de l'ITIE. Il est nécessaire de prendre en compte la perception en nature des revenus pétroliers (voir 17.11) et de renforcer les capacités du comité de pilotage afin de permettre un meilleur suivi de ces revenus, surtout en ce qui concerne l'audit des contrats de commercialisation des revenus en nature et leur suivi.

17.22 Le Projet d'Appui à la bonne Gouvernance (PAG). Le PAG a été lancé en 2012 par le Ministère du Plan et de la Coopération afin de permettre au Ministère des Finances de poursuivre la réforme des finances publiques préalablement entamée dans le cadre du PAMFIP. Le PAG a fait l'objet d'une Convention de financement d'un montant de 15 millions d'euros entre le Tchad et la Commission européenne. Un des résultats attendus de la composante 1 du projet est le « suivi des recettes pétrolières et leur utilisation améliorée ». Pour cela, il s'avère nécessaire de former les différentes parties prenantes sur le nouveau type de contrat pétroliers et ses répercussions sur les revenus de l'État. Cela inclut entre autres la Direction des Impôts, le Bureau de Suivi des Ressources Pétrolières, l'Assemblée Nationale, le Collège de Contrôle et de Surveillance des Ressources Pétrolières ainsi que le Ministère du Pétrole.

Accès et raccordement au Système de Transport Export

17.23 Le pipeline Export du projet Chad/Cameroun, long de 1.070 km, a été mis en service en 2003 dans le cadre des premières exportations du pétrole tchadien. Le pipeline avait été construit et exploité uniquement pour le bénéfice des gisements du consortium. Cependant, avec l'entrée en jeu de nouveaux producteurs, des études de faisabilité et des projets de raccordement de ces gisements pétroliers sont en cours. Deux projets, très avancés dans leur mise en œuvre, sont ceux du raccordement de la CNPC et de Griffiths Energy (voir 17.8). D'autre part, le Tchad a signé un protocole d'accord avec la République du Niger pour la construction et l'exploitation d'un pipeline raccordant les champs pétroliers nigériens au Système de Transport Export. La conclusion d'un accord de coopération permettra de fixer les conditions dans lesquelles s'effectuera l'exploitation des systèmes de transport des deux pays. La priorité d'accès à tout ou

Vide juridique des activités de transport des hydrocarbures par pipeline. La législation pétrolière actuelle exclut expressément les activités de transport des hydrocarbures de la définition des activités pétrolières. Ces activités ne bénéficient d'aucune législation spécifique mais relèvent plutôt du droit commun qui n'est pas adapté au secteur pétrolier. Il est nécessaire de mettre en place un cadre réglementaire des activités de transport des hydrocarbures par canalisation parallèlement aux projets d'interconnexion en cours au pipeline Export.

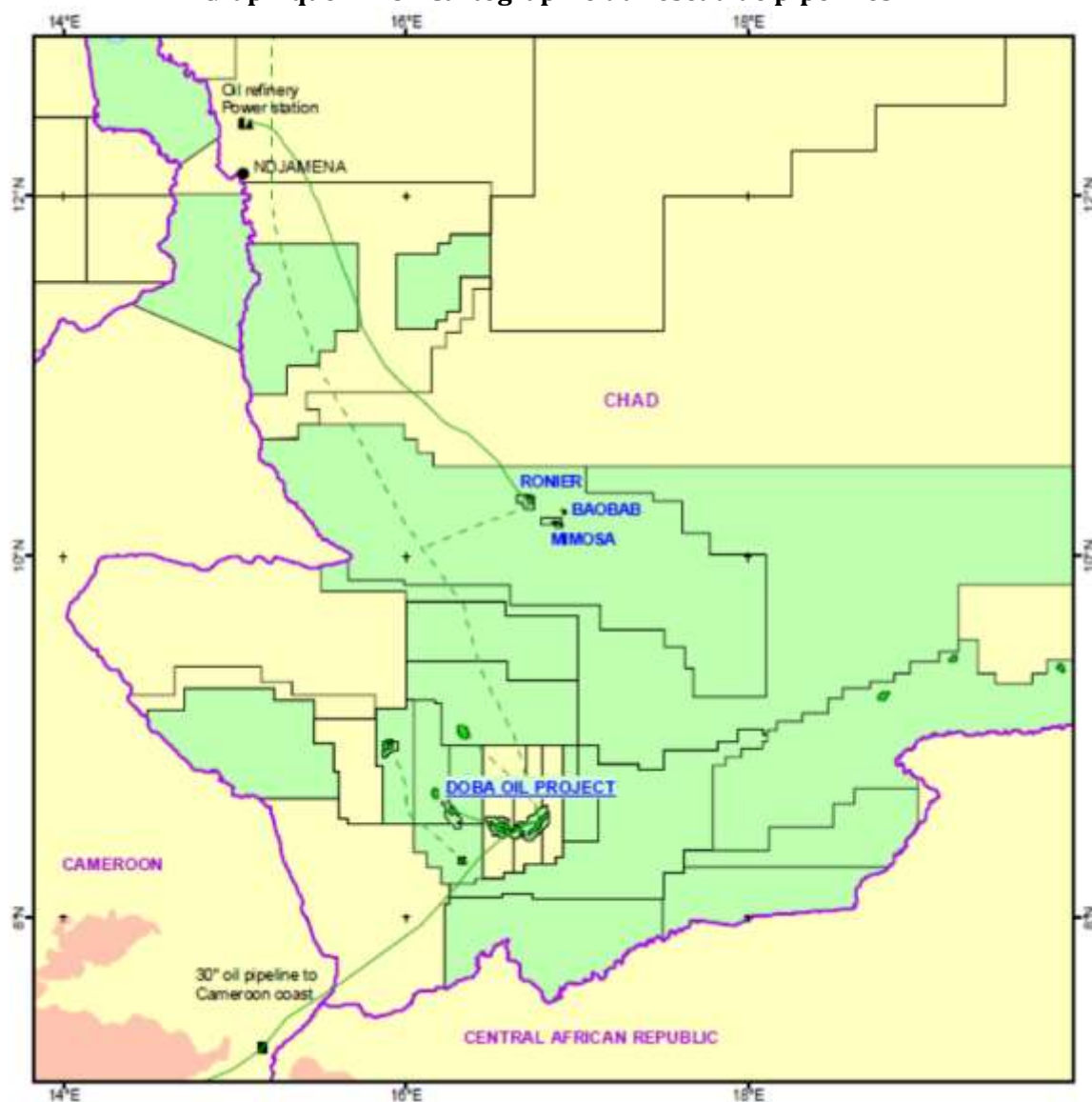
partie de ces systèmes de transport sera définie dans les conventions de transport appropriées. En résumé, le réseau de pipeline inclut les pipelines suivants (tableau 17.3 et graphique 17.8.).

Tableau 17.3 - Réseau de pipelines

| Pipeline | Opérateur | Allant de | A | Longueur (km) | Diamètre (Inches) | Capacité ('000 b/j) | Phase |
|------------------------|------------------|-----------|------------------------------|---------------|-------------------|---------------------|--------------|
| Pipeline Chad-Cameroun | ExxonMobil | Doba | Kribi | 1,070 | 30 | 225 | Exploitation |
| Pipeline Bloc H | CNPC | Bloc H | Raffinerie Ndjamen | 311 | 16 | | Exploitation |
| Pipeline Badila | Griffiths Energy | Badila | Raccordement Pipeline Export | 16 | 12 | 60 | Exploitation |
| Pipeline Mangara | Griffiths Energy | Mangara | Badila | 95 | 12 | 60 | Futur |
| Benoy - Komé | CPC | Benoy | Kome | 75 | 16 | | Futur |
| Block H - Doba | CNPC | Block H | Raccordement Pipeline Export | 77 | 16 | | Futur |

Source: Wood Mackenzie, mai 2013.

Graphique 17.8- Cartographie du réseau de pipelines



Source : Wood Mackenzie, mai 2013.

17.24 Les activités de transport des hydrocarbures relèvent du droit commun qui n'est pas adapté

au secteur pétrolier. Vu les négociations en cours quant au raccordement des nouveaux gisements au pipeline Export, il s'avère urgent de mettre en place un cadre réglementaire des activités de transport des hydrocarbures par canalisation.

Génération d'électricité par la valorisation du gaz naturel

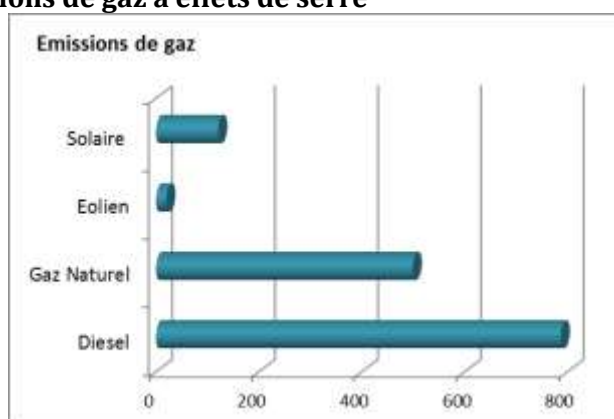
17.25 Le gaz naturel représente un potentiel important qui pourra permettre de satisfaire une grande partie de la demande énergétique et les besoins d'électrification du pays. Plusieurs types de gaz naturel existent :

- Le gaz non associé nécessite des investissements assez importants (infrastructures de traitement, de stockage et de transport nécessaires à son exploitation au même titre que celle du pétrole brut).
- Le gaz naturel associé, présent dans le pétrole brut produit, est soit réinjecté dans les puits de pétrole afin de maximiser sa production, soit torché (c'est-à-dire brûlé lors de sa dissociation du pétrole brut). Il peut également être utilisé pour la génération d'électricité. Son exploitation requiert moins d'investissements que celle du gaz naturel non associé.

17.26 La découverte de gaz naturel dans les bassins du Lac Tchad et de Doba semble assez importante. Ce gaz naturel n'est pas actuellement exploité. Les données sur les réserves de gaz ne sont pas disponibles au public. Une analyse détaillée de ces réserves permettra de corroborer la faisabilité d'un projet de remplacement des installations thermiques par des installations fonctionnant au gaz naturel.

17.27 Les besoins croissants d'électricité devraient doubler au cours des prochaines années au Tchad. Le choix du gaz naturel comme combustible relève de son coût moindre par rapport au gasoil et de son impact moins négatif à l'environnement. Les émissions de gaz générées par la production d'électricité au gaz naturel est inférieure d'environ 50% de celle générée par le gasoil. La disponibilité de l'énergie à moindre coût est une condition essentielle à l'industrialisation du pays, au potentiel d'une agriculture moderne, des télécommunications, des PME/PMI et autres secteurs. Dans son Document de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, le Tchad s'est engagé à assurer une grande accessibilité de la population à une électricité fiable et relever le taux de desserte à 12,5% en 2015 selon les OMD. Les centrales électriques au gaz nécessitent des investissements et des coûts d'exploitation plus faibles et ont des rendements qui peuvent être supérieurs à 50%, ce qui diminue considérablement la consommation énergétique.

Encadré 17.3 - Émissions de gaz à effets de serre



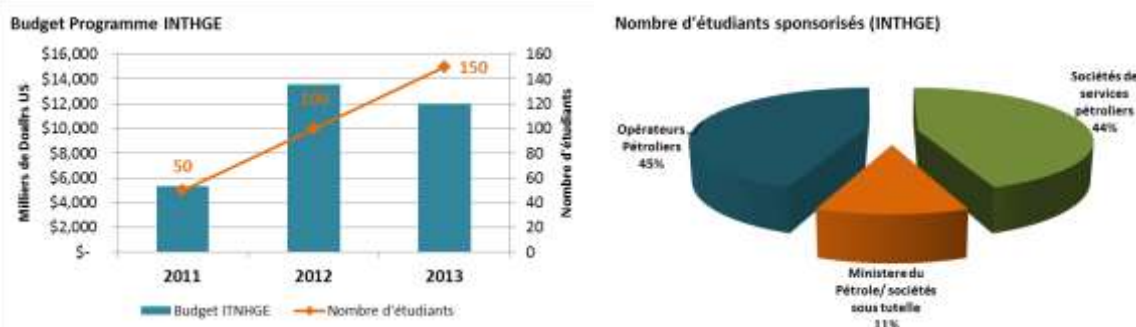
La génération d'électricité au gaz naturel permettra de réaliser des économies d'énergie et la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Utilisation efficace des frais de formation payés par les sociétés pétrolières au Ministère du Pétrole

17.28 Le Ministère du Pétrole reçoit une contribution annuelle de toute société pétrolière au titre de son plan annuel de formation et de promotion de l'emploi. Cette contribution annuelle varie entre 75.000 et 250.000 dollars EU par an pour tout permis de recherche pétrolière, et entre 100.000 dollars et 500.000 dollars EU par an pour les gisements en phase d'exploitation. Le contrat pétrolier prévoit le paiement de cette contribution soit à l'État, soit directement aux prestataires chargés par l'État de réaliser tout ou partie du plan de formation et des actions de promotion de l'emploi. Jusqu'à ce jour, ces fonds ne sont pas utilisés consciencieusement.

Encadré 17.10 - L'Institut National de Technologie des Hydrocarbures de la Guinée Équatoriale (ITGNHGE), un exemple à suivre

L'industrie pétrolière équato-guinéenne, en collaboration avec le gouvernement de la Guinée Équatoriale, a mis en place l'Institut Tecnológico Nacional de Hidrocarburos de Guinée Équatoriale (ITNHGE). L'objectif principal du programme est la formation des jeunes guinéens dans les différents métiers du pétrole. La formation se fait par le biais de bourses universitaires ou d'un apprentissage, ou une combinaison des deux. La sélection des candidats est faite de manière transparente et le suivi par le groupement des candidats est régulier (plusieurs critères sont définis quant à l'évaluation du progrès des étudiants dont par exemple assiduité, notes).



Chaque société participant à cette initiative ainsi que le Ministère du Pétrole financent le programme à hauteur d'un taux défini dans le contrat du groupement. Ces sociétés incluent par exemple ExxonMobil, Marathon Oil, Noble Energy et Hess Corporation. L'administration du programme est assurée à tour de rôle par chaque membre. Chaque société reçoit un rapport mensuel et le groupement se réunit au moins tous les semestres pour : (1) mettre en œuvre ou mettre à jour le curriculum du programme de l'année suivante, (2) examiner la réussite du programme, et (3) revoir le budget et définir les objectifs pour l'année à venir.

Conclusions

17.29 Le pétrole a été, depuis le début de la production en 2003, l'une des principales ressources du Tchad. Cependant, entre 2004 et 2012, la production du pétrole brut est passée d'une moyenne de 180.000 barils par jour à environ 104.000 barils par jour, ce qui représente une baisse d'environ 42%. L'exploitation de gisements autres que ceux du Consortium ESSO met en évidence les perspectives de relance de la production pétrolière d'ici 2015. Les principales faiblesses du secteur pétrolier reposent essentiellement sur le manque des activités d'exploration avec pour but d'augmenter une production en constante baisse, une faiblesse des compétences humaines et une inefficacité ou inexistence des structures de contrôle et de suivi. Au-delà de ces objectifs, le Tchad se trouve toujours confronté à la problématique de la gouvernance pétrolière.

17.30 La promotion de la bonne gouvernance est primordiale et passe avant tout par une volonté politique réelle. Sur le principe, le Tchad a marqué sa volonté d'améliorer la transparence du secteur

aussi bien par sa candidature à l'EITI ou son adhésion au MAEP. En pratique, la gouvernance du secteur pétrolier reste inexistante: les textes juridiques servant de base à la mise en place d'un système de contrôle sont inadaptés aux principes de transparence et aucune mesure concrète n'est déployée pour renforcer la gouvernance. Les retombées économiques dans les zones des projets ne sont pas visibles. La gouvernance du secteur pourra être améliorée par : (1) l'introduction des principes de gouvernance dans les textes réglementaires existants ou à venir, (2) l'harmonisation de ces textes dans le but d'éliminer les discordances, (3) la publication régulière des contrats et données pétrolières afin de favoriser l'accessibilité de l'information par le public, (4) la mise en application de textes réglementaires par un suivi régulier et un contrôle techniques rigoureux et (5) la formulation et mise en œuvre de programmes de promotion de l'emploi et de développement de la PME afin de redynamiser l'économie hors pétrole.

17.31 La loi pétrolière de 2010 excluant le transport des hydrocarbures de son champ d'application, il s'avère nécessaire et urgent d'adopter une loi régissant le transport des hydrocarbures par pipeline. D'autre part, la découverte de gaz naturel ouvre des perspectives de génération d'électricité au gaz naturel et impacterait positivement l'économie tchadienne et l'environnement par la réduction du coût de l'électricité et la réduction du torchage du gaz associé.

17.32 Un projet d'évaluation des ressources en gaz naturel et une étude de faisabilité permettra de corroborer la viabilité d'un tel projet. Il s'avère aussi nécessaire de mettre en place une base de données pétrolières pour rendre disponible aux potentiels investisseurs, aux entreprises locales et aux régulateurs une information actualisée à valeur ajoutée et ainsi favoriser la promotion du secteur, favoriser la compétitivité des entreprises nationales et améliorer la transparence. La mise en place de structures de régulation, de contrôle et de surveillance des activités de l'amont pétrolier ainsi que l'amélioration de la coordination des différentes parties prenantes permettra d'assurer le développement du savoir-faire et des compétences nationales.

Recommandations

17.33 Les recommandations suivantes ont pour principal objectif de contribuer à l'amélioration de la transparence et au renforcement des capacités du secteur.

17.34 Conception, mise en place et gestion d'un centre de documentation pétrolière. Il est proposé la mise en place d'un centre d'information et d'une base de données actualisée au niveau du Ministère du Pétrole qui permettra de répertorier les archives du secteur (lois et règlements en vigueur, contrats pétroliers, étude de faisabilité, étude d'impact environnemental, plan de gestion de l'environnement, plan de développement des gisements etc.). La mise en place de ce système intégré de gestion de l'information pourrait être facilitée grâce à l'accès aux TIC, entre autres par la mise en œuvre d'un réseau informatique afin de profiter pleinement de toutes les fonctionnalités des systèmes de gestion documentaire disponibles. Le projet doit également inclure la formation d'un personnel qui sera responsable de l'actualisation et la numérisation de la documentation, ainsi que la réingénierie des processus de travail du Ministère. L'objectif principal de ce projet est de faciliter la mise en œuvre de l'EITI et, par conséquent, promouvoir la gouvernance du secteur par une divulgation transparente des données. La disponibilité des informations fiables relatives aux opportunités du sous-secteur pétrolier amont et aux mesures incitatives d'investissement, la

Divulgation transparente des données pétrolières. La création d'une base de données pétrolière et le renforcement des capacités du Ministère à la gestion documentaire permettra de générer de l'information à valeur ajoutée.

numérisation et les mises à jour des informations actualisées ainsi que la publication de rapports est importante, vu le poids de ce sous-secteur dans l'économie tchadienne.

17.35 Mise en place du cadre règlementaire des activités de transport des hydrocarbures par canalisation. Les dispositions de l'Ordonnance N° 001/PR/2010 du 30 septembre 2010 (Loi Pétrolière) excluent expressément les activités de transport des hydrocarbures par pipeline. Il s'avère nécessaire aujourd'hui de mettre en place une réglementation de ce sous-secteur afin de répondre aux enjeux importants découlant de l'arrivée de nouveaux opérateurs pétroliers et des projets de construction de pipelines qui se rattachent à leurs activités. Ces projets incluent notamment le projet de raccordement du Niger au Pipeline Export tchadien, ainsi que les réseaux de pipelines intérieurs prévus par les sociétés pétrolières opérant au Tchad (CNPC et Griffiths Energy).

17.36 Mise en place d'une structure pour le contrôle et la surveillance des activités pétrolières. Le renforcement des capacités par la mise en place d'un partenariat professionnel international et la formation sera critique à la réussite de ce projet. Il s'agira de développer et de renforcer les capacités nationales pour un meilleur suivi technique des activités pétrolières et un suivi administratif plus soutenu. Les activités visées par le contrôle technique incluent, entre autres, les activités de sismique, de forage, de protection environnementale, de génie civil, du contrôle de la conformité aux contrats pétroliers ou du contrôle fiscal. La formation et le partenariat devront s'étendre à des institutions du gouvernement qui font le suivi des projets ou qui ont des fonctions de contrôle technique mais aussi à des structures privées agréées existantes ou à naître.

17.37 Projet de génération d'électricité au gaz naturel et évaluation des réserves. La production d'électricité actuelle au Tchad est assurée par des centrales thermiques fonctionnant au gasoil. Un projet de génération d'électricité au gaz naturel est hautement compatible avec les besoins de la population, de la mécanisation de l'agriculture, des institutions d'éducation et de santé, des industries de production et autres infrastructures publiques. Il est évident que la disponibilité de l'énergie à moindre coût est une condition essentielle à l'industrialisation du pays et permettrait d'améliorer son développement social, sa croissance et sa compétitivité économique. D'autre part, ce projet permettrait de réduire le torchage du gaz naturel et réduire ses impacts négatifs à l'environnement.

17.38 Une étude de faisabilité permettra d'évaluer le marché et d'identifier les besoins techniques, économique et commerciaux pour le bénéfice des communautés environnantes du projet pétrolier. Ce projet d'électrification rurale présente des opportunités qu'on devrait examiner dans le cadre du processus d'évaluation, y compris l'impact sur le développement du secteur privé et le développement de la petite et moyenne entreprise et industrie, la promotion du tourisme et de l'artisanat dans les régions environnantes aux projets, le développement des industries de production et l'amélioration de l'accès à l'eau potable. L'électricité produite sera destinée à la vente à la Société Nationale d'Électricité, société sous tutelle du Ministère de l'Énergie et du Pétrole.

17.39 Initiative contre le torchage du gaz naturel. Le Tchad est membre du « Global Gas Flaring Reduction Partnership » (GGFR), initiative qui vise la réduction des gaz brûlés et rejetés dans l'atmosphère. La valorisation du gaz naturel associé permettra de générer des projets à petite ou grande échelle et permettrait de réduire, entre autres, le coût de l'électricité et réduire les impacts néfastes à l'environnement. Ce projet va de pair avec le projet d'évaluation d'électricité au gaz naturel (17.37).

17.40 Mise en place d'une commission ou agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures. L'objectif de la commission ou de l'agence sera d'améliorer la transparence dans la signature des contrats pétroliers et dans la gestion des participations de l'État. Elle sera constituée de représentants de différentes administrations dont le Ministère de l'Énergie et du Pétrole, le Ministère de l'Environnement, le Ministère des Finances, le Ministère du Commerce et la Société des Hydrocarbures du Tchad. Sa mission principale serait d'assurer la valorisation des blocs pétroliers, la mise en place et le suivi d'une procédure transparente d'octroi des blocs ainsi que l'évaluation des projets de partenariats, d'acquisition et de cession de la participation de l'État dans des autorisations d'exploitation d'hydrocarbures (17.19).

17.41 Amélioration de la transparence grâce à l'inclusion des principes de l'ITIE dans les contrats pétroliers et la publication régulière des contrats et revenus pétroliers. L'application de ces principes, aussi bien par l'État que par les opérateurs pétroliers, permettra d'assurer la disponibilité de l'information, faciliter des analyses indépendantes et par conséquent corroborer de la fiabilité des données du secteur.

Produits pétroliers dérivés

Cadre institutionnel

17.42 Dans l'ensemble, le cadre réglementaire régissant le sous-secteur aval s'avère inadéquat aux enjeux croissants du sous-secteur. Les textes sont résumés dans le tableau 17.4.

Tableau 17.4 - Textes régissant le secteur pétrolier aval

| | |
|--|--|
| Décret du 10 mai 1933 | Réglemente les autorisations d'ouverture et d'exploitation des dépôts des produits pétroliers, dérivés et résidus |
| Arrêté du 24 septembre 1934 | Arrêté de promulgation du décret du 10 mai 1933 |
| Arrêté N° 2612/TP/54 | Fixe les règles auxquelles doivent satisfaire les dépôts de liquides inflammables. |
| Arrêté N° 64-3142 du 11 Décembre 1964 | règlemente l'installation, l'ouverture et l'exploitation des dépôts de 3 ^{ème} classe d'hydrocarbures (essence, pétrole et gasoil). |
| Décret N° 021/PR/MMEP/95 | Porte contrôle qualitatif et quantitatif des produits pétroliers. |
| Ordonnance N° 006/PR/2012 du 7 Février 2012 | Relative aux opérations d'exportation et d'importation des produits pétroliers. |
| Arrêté N° 019/PR/PM/MCI/SGG/2012 | Fixe les prix de vente des produits pétroliers à N'Djamena. Cet arrêté abroge l'Arrêté N° 060/PR/PM/MCI/SG/DCCP/2011 qui fixe les prix des produits pétroliers en République du Tchad. |

La Raffinerie de Djermaya et production de produits pétroliers dérivés

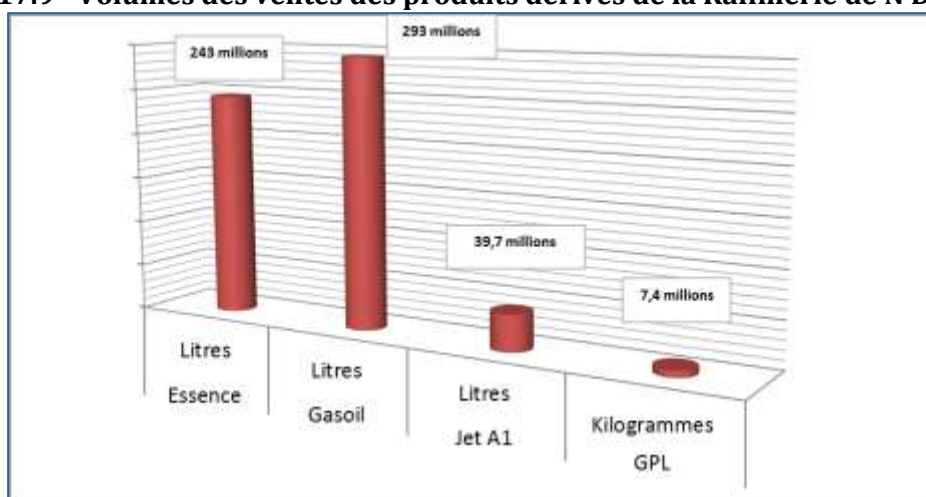
17.43 La Société de Raffinage de N'Djamena est détenue à 60% par la CNPC et à 40% par l'État tchadien par l'entremise de la SHT. La SRN, dont le coût de construction est estimé à 1 milliards de dollars EU, a été mise en service en 2011 et dispose d'une capacité de traitement de 20.000 barils par jour. Les produits de la raffinerie incluent le gasoil, l'essence, le jet A1, le pétrole lampant, le gaz de pétrole liquéfié, le fuel lourd et le polypropylène.

- Essence : est principalement utilisé comme carburant pour les automobiles et les motos. Les ventes d'essence produit par la SRN ont atteint environ 240 millions de litres sur l'année 2012 (graphique 17.9).
- Gasoil : principalement utilisé pour la génération d'électricité par la SNE et par l'industrie

des travaux publics, le gasoil représente la principale source d'énergie au Tchad. Les ventes de gasoil produit par la SRN ont atteint environ 300 millions de litres sur l'année 2012 (graphique 17.9).

- Gaz de Pétrole Liquéfié (GPL) : utilisé communément comme combustible de cuisson en remplacement du bois et du charbon de bois. Le GPL peut cependant avoir plusieurs autres applications non encore exploités au Tchad tels que le conditionnement des sols, le désherbage des champs, la lutte antiparasitaire sans produits chimiques, le séchage des produits agricoles (coton, céréales, oignon), comme substitut de carburant gasoil pour réduire les coûts de production et les émissions, ou encore comme réfrigérant.
- Jet A1 : utilisé comme carburant pour les avions. Sa demande est largement dépendante du transport aérien (voir 11.11 et tableau 11.2).
- Pétrole lampant (ou distillat de pétrole) : est destiné aux lampes à pétrole dont la combustion se fait par mèche.
- Fuel lourd : a des caractéristiques similaires à celles du gasoil, et est utilisé au Tchad principalement comme combustible des centrales thermiques de la SNE.

Graphique 17.9 - Volumes des ventes des produits dérivés de la Raffinerie de N'Djamena



Source : Auteur. Analyse des données SRN.

17.44 En 2012, 72% des ventes de gasoil et 57% des ventes d'essence ont été réalisés par dix sociétés. En 2012, la production de la raffinerie a été destinée principalement au marché national, environ 98% du total des ventes. Les exportations vers la République centrafricaine et le Cameroun ont représentées 2% du total des ventes, tous produits compris. La consommation totale a été dominée à concurrence de 51% du volume total par la consommation du gasoil, qui demeure la principale source d'énergie au Tchad (graphique 17.7). 4% du gasoil ainsi que 4% de l'essence ont été destinés à l'exportation. La comparaison entre les consommations de l'année 2012 et des années précédentes s'est avérée impossible à réaliser du fait du manque de données fiables sur les importations pour la période avant la mise en service de la raffinerie. Seules 5 sociétés achètent et revendent le GPL sur le marché national.

17.45 En 2012, 4 sociétés sur un total de 60 marketers ont exportés du gasoil, et 5 sociétés sur 60 ont exporté de l'essence. Les problèmes de paiement qu'ont rencontrés certains marketers limitent

les exportations et font ressortir le besoin des sociétés en matière de financement des exportations (par exemple les lettres de crédit). Il serait utile d'informer et promouvoir l'utilisation de certains mécanismes bancaires qui pourraient être appropriés à de telles transactions.

17.46 Le graphique 17.9 met en évidence la sous-utilisation du GPL dont les avantages sont importants pour les secteurs de l'agriculture, la pêche et de l'alimentaire (voir 17.50). La promotion de l'utilisation du GPL dans ces secteurs permettrait d'une part d'améliorer le rendement des produits vivriers à l'échelle artisanale (voir 17.69).

Capacités des entreprises du secteur aval et mise en place d'une procédure d'octroi d'agrément par les Ministères en charge du pétrole, du commerce et de l'environnement

17.47 La totalité des entreprises (ou encore marketers) œuvrant dans ce sous-secteur sont des sociétés privées et ne font l'objet d'aucun contrôle, ni à l'amont, ni à l'aval de la raffinerie. La sélection de ces sociétés par la SRN n'est pas conditionnée par le respect de certains critères prédéterminés, dont par exemple le respect des normes de sécurité et de protection de l'environnement. Il s'avère nécessaire et urgent de mettre en place des textes permettant de régir le secteur aval et contrôler l'obtention des agréments ainsi que la surveillance des activités de stockage, de transport et de distribution (voir 17.61 à 17.63). L'obtention d'un agrément délivré par les institutions étatiques (Ministères de l'Environnement, du Commerce et du Pétrole) doit conditionner l'acceptation par la raffinerie d'une demande d'ouverture de compte par tout candidat.

17.48 Du fait de l'absence du suivi des sociétés du secteur aval par les différentes institutions et l'importance de l'informel, il a été très difficile de répertorier les sociétés de distribution. TOTAL Marketing est la seule société ayant les capacités et les procédures adaptées au secteur. Le contexte actuel permet à tout individu ou toute société de réaliser des activités de transport, de stockage ou de distribution. La SHT, société étatique opérant dans le secteur pétrolier, ne participe pas de manière directe à la commercialisation des produits de la raffinerie. Dans le cadre du business-to-business, des contrats d'approvisionnement de carburants sont attribués par des sociétés de la place à la SHT, mais sont ensuite assignés par la SHT à d'autres sociétés privées. Ce processus va à l'encontre des missions de la SHT qui est de : (1) répondre à la demande intérieure en produits pétroliers dérivés, (2) former le personnel national dans tous les aspects de son domaine d'activités et (3) de promouvoir l'efficacité et la sécurité au travail. La SHT avait prévu construire des installations de stockage de gasoil et d'essence, un centre d'enfutage de bouteilles de gaz ainsi que des stations-service dans les principales villes du pays. La réalisation de ces projets qui datent de 2011 semble être en instance.

Priorités de l'État et gestion de la raffinerie

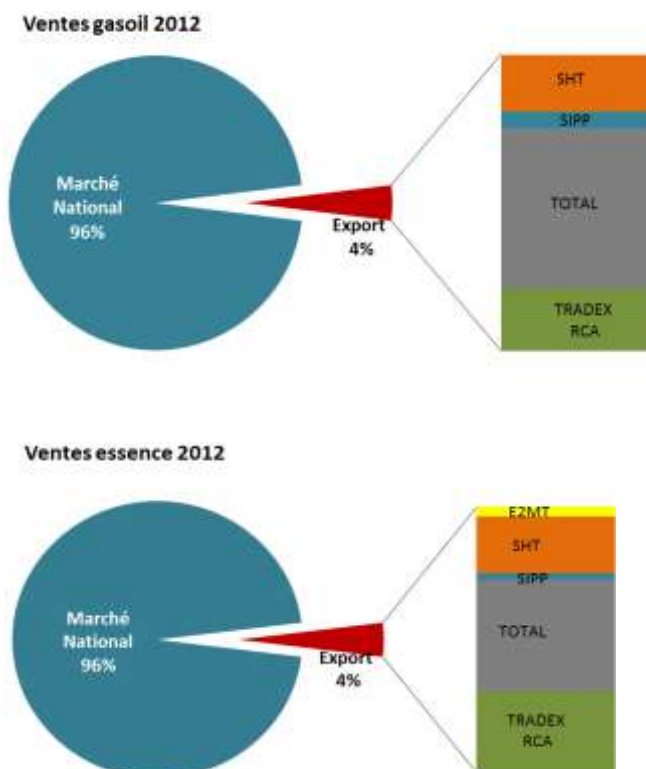
17.49 La priorité du sous-secteur aval est d'assurer la sécurité des approvisionnements en produits pétroliers dérivés et permettre un relèvement du niveau de vie des ménages ainsi qu'une réduction des coûts des industries de production. Afin de faire un état des lieux de ce secteur d'activités, la réglementation de ce sous-secteur a été évaluée. L'inadéquation du cadre légal ne permet pas d'avoir une base solide sur laquelle reposeraient les activités et l'évolution de ce sous-secteur. La mise à jour ou la mise en place de nouvelles réglementations, de structures de contrôle de l'application de ces réglementations et la mise en œuvre d'infrastructures adéquates permettraient d'exploiter les opportunités de desserte nationale et des débouchés à l'exportation. Il est cependant difficile de comprendre que, deux ans après sa mise en service, la Raffinerie a toujours du mal à

projeter la demande nationale et fait régulièrement face à des pénuries de gasoil, sachant que le gasoil est le carburant le plus utilisé. La planification et la détermination d'un ratio adéquat de production du gasoil et de l'essence semblent toujours échapper à la SRN et aux services publics. Le manque d'infrastructures de stockage ne facilite pas non plus les scénarios où l'écoulement de l'essence limite la production du gasoil.

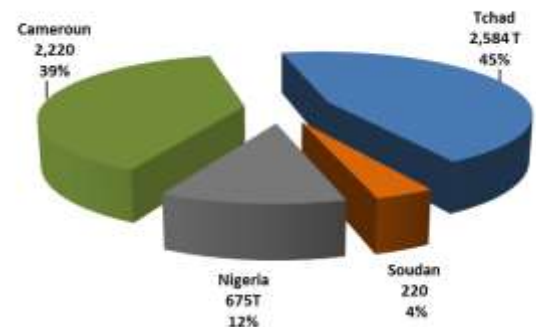
Situation globale de l'offre et de la demande en produits pétroliers dérivés

17.50 La mise en service en 2011 de la Raffinerie de Djermaya a eu un impact positif sur la balance commerciale du Tchad, tant par la substitution d'importations comme, dans une moindre mesure, par des exportations. Cependant, le manque de données sur les besoins des ménages, des différents secteurs (industries, travaux publics, agriculture) et des pays voisins rend la projection de la demande future pour ces produits pétroliers dérivés très difficile à estimer. L'intention des sociétés pour ce qui d'exporter les produits est déclarée lors de la demande d'achat à la raffinerie, mais aucun suivi n'existe. Une étude de marché est nécessaire pour évaluer de manière appropriée la demande dans la sous-région.

Graphique 17.10 - Pourcentages des ventes à l'export



Volumes pétrole lampant, en tonnes, Année 2012



Source : Auteur. Analyse des données SRN.

17.51 La capacité actuelle de la raffinerie est de 20.000 b/j (17.45) et peut être augmentée à 60.000 b/j. Cependant, la production actuelle est limitée à environ 14.000 b/j du fait du manque de débouchés. 96% de cette production est absorbée par le marché local (graphique 17.10). La demande en produits pétroliers dérivés est représentée par la consommation des ménages, le secteur du transport, l'industrie des BTP et la génération d'énergie, non seulement sur le marché local, mais aussi à l'export, les perspectives vers la Centrafrique et le Nord du Cameroun étant à évaluer.

- Consommation des ménages : pétrole lampant pour l'éclairage, GPL comme énergie de cuisson, essence et gasoil pour le parc automobile, et gasoil a une moindre mesure pour l'approvisionnement des groupes électrogènes ;
- Secteur du transport et des BTP : gasoil comme source d'énergie du parc automobile et des équipements de travaux publics;
- Production d'électricité : gasoil et fuel lourd comme source d'énergie des centrales thermiques;
- Transport aérien: Jet A1.

17.52 Les secteurs du transport, des BTP et de la production de l'énergie constituent les principaux consommateurs de gasoil. La demande pour le premier trimestre 2013 a augmenté d'environ 20% par rapport au premier trimestre 2012 grâce à la reprise des activités d'exploitation de nouveaux gisements pétroliers et les besoins indirects générés par la sous-traitance qui y est rattachée. La demande sur les 3 aux

Marché de l'export de l'essence et du gasoil. L'exportation du gasoil et de l'essence vers le nord du Cameroun et la République centrafricaine est une opportunité à saisir. La Centrafrique importe 100% de ses besoins et le Nord du Cameroun est à environ 1.600 km de la seule raffinerie du Cameroun à Limbé.

5 prochaines années est susceptible de croître grâce aux possibilités de modernisation de l'agriculture, la construction des infrastructures et la reprise des activités pétrolières. La demande d'essence sur le marché national dépend largement de l'accroissement du parc automobile au Tchad.

17.53 Consommation du GPL par les ménages et son potentiel d'utilisation dans l'agriculture, la pêche et l'agroalimentaire. Comparé au gasoil, le GPL, grâce à ses caractéristiques, permet de réduire les impacts négatifs sur

l'environnement et les risques sur la santé de la population. L'utilisation du GPL peut être combinée avec l'énergie solaire pour subvenir aux besoins nécessitant une faible

Utilisation du GPL dans l'agriculture, l'élevage et la pêche. Un des objectifs du PND est de « Faciliter l'accès au gaz butane et a ses équipements dans tous les ménages afin de suppléer le bois et ses dérivés. Le GPL peut également être utilisé comme source d'énergie dans le secteur de la pêche pour bateaux à moteurs, dans l'agriculture comme désherbant ou comme moyen de séchage des cultures (graines, céréales, fruits).

consommation énergétique ; la consommation domestique, la mécanisation de l'agriculture et de la pêche constituent des demandes potentielles. Dans cette perspective, il est nécessaire d'initier un programme de mise en œuvre d'actions ciblant les cinq axes suivants :

- Le GPL comme énergie domestique. L'utilisation du GPL comme combustible de cuisson permet de réduire la déforestation et la pollution générée par l'utilisation de la biomasse Pour favoriser l'accessibilité du GPL par les populations, l'État subventionne certaines tailles de bouteilles GPL. La mise en place d'une subvention des coûts de transports ainsi que la mise en place d'un programme tel que le programme «CleanStart» permettrait de rendre plus accessible le GPL aux populations rurales. Le «CleanStart» est un programme conçu par l'UNDCF et le PNUD, permet aux ménages pauvres et aux micro-entrepreneurs d'accéder à une énergie propre et abordable grâce à des programmes de micro financement.
- Utilisation du GPL dans l'industrie halieutique. Le GPL peut être utilisé à l'amont comme source d'énergie des petits bateaux de pêches motorisés dédiés à la pêche, et à l'aval

comme source d'énergie pour de petits groupes électrogènes et de chambres froides de stockage et de camions frigorifiques (voir chapitre 15) permettant de meilleures conditions de transport, des aires de transformation de taille artisanale ou semi-industrielle permettant une distribution de meilleure qualité (aussi bien en terme de produits frais que de produits séchés). La pêche est un secteur porteur et créateur d'emplois, et l'utilisation du GPL permettra d'obtenir un meilleur rendement des pêcheurs et autres activités connexes.

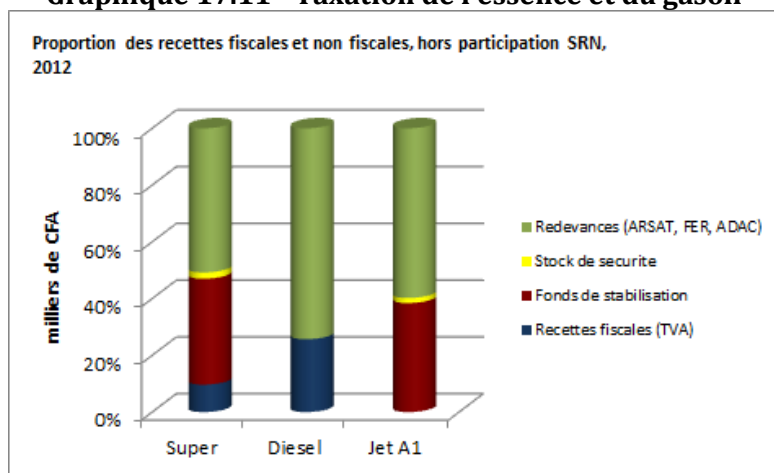
- Utilisation du GPL pour le désherbage des champs et le séchage des cultures. Le GPL peut être utilisé dans l'agriculture pour le désherbage des champs et lors du séchage des céréales et des graines (coton, céréales, produits laitiers, noix). Il a l'avantage d'être un carburant propre sans sulfure, ce qui permet d'éviter le transfert des odeurs lors du processus de séchage. Il est couramment utilisé dans d'autres pays pour le conditionnement des sols agricoles.
- Utilisation du GPL dans la lutte antiparasitaire dans le secteur de l'élevage : Le GPL est largement utilisé dans l'élevage amélioré des poules à petite échelle. La tendance actuelle chez les éleveurs est d'utiliser des insecticides à base chimique très nocifs au cheptel dans le traitement des tics et parasites. La promotion du GPL dans la lutte antiparasitaire sans produits chimiques.
- Utilisation du GPL pour le traitement des peaux : Le GPL peut être également utilisé dans le séchage des peaux; le GPL étant indolore, il permettrait de remédier aux odeurs désagréables générées par le traitement des peaux par excréments d'animaux. L'utilisation du GPL par les tanneurs traditionnels pourrait augmenter leur rendement ainsi que la qualité de leurs produits finis.

17.54 Essence pour avion (Jet A1). La demande dépend de l'évolution du transport aérien (civil et militaire) aussi bien à l'intérieur du territoire qu'au niveau international. Les dessertes aériennes intérieures ont augmenté en 2013, principalement grâce à la reprise des activités des sociétés d'exploitation pétrolières, la présence des ONG dans les régions est du Tchad ainsi que les vols militaires très réguliers des armées française et tchadienne dans le conflit au Mali. Il est cependant difficile d'évaluer leurs besoins en volume.

Réglementation des prix des produits pétroliers dérivés

17.55 La réglementation fixe les subventions et le pourcentage des recettes de l'État pour chaque type de produit (tableau 17.1). La TVA représente 100% la totalité des recettes fiscales, les recettes non fiscales incluent les redevances suivantes : la redevance pour régulation du secteur (ARSAT), la redevance FER (Fonds d'Entretien Routier) et la redevance ADAC (Autorité de l'Aviation Civile).

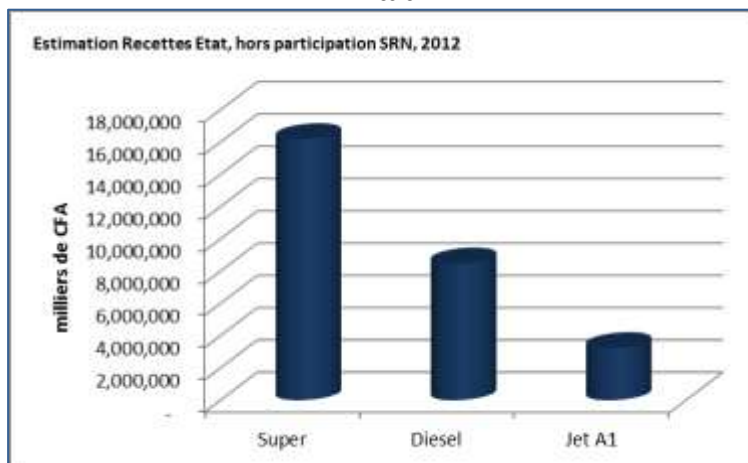
Graphique 17.11 - Taxation de l'essence et du gasoil



Source : Données du Ministère du Commerce et de l'Industrie.

17.56 Le prix du gasoil hors taxe est plus élevé que celui de l'essence. Cependant, sa contribution aux recettes de l'État est la plus faible (graphique 17.11). En effet, 5,5% du prix du gasoil fait office de recettes de l'État contre 13,84% pour l'essence et 13,23% pour le Jet A. La petite entreprise est défavorisée car elle n'utilise pas réellement le gasoil (par exemple les taxis fonctionnent à l'essence). Cependant, les centrales thermiques de la SNE fonctionnent au gasoil ; ainsi que les équipements de travaux publics et le transport des marchandises (camions). Une augmentation du prix du gasoil impacterait toute l'économie tchadienne par une augmentation des coûts de construction et de l'électricité qui est une des plus chère au monde.

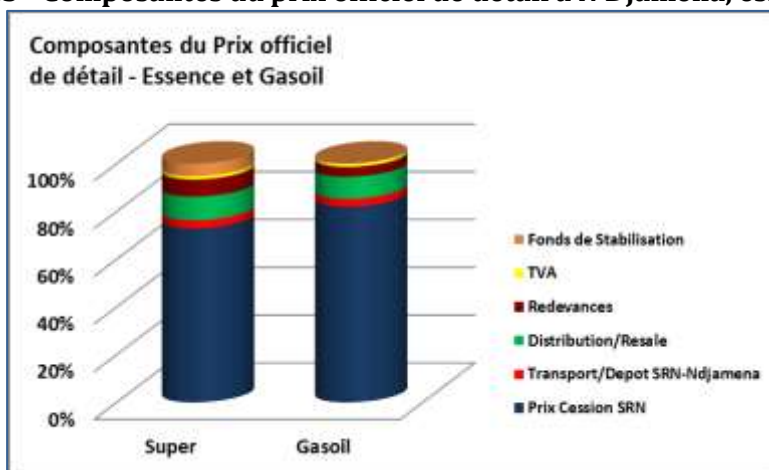
Graphique 17.12 - Estimations des contributions des produits dérivés aux recettes de l'État



Source : Auteur, volume des ventes SRN (estimations)

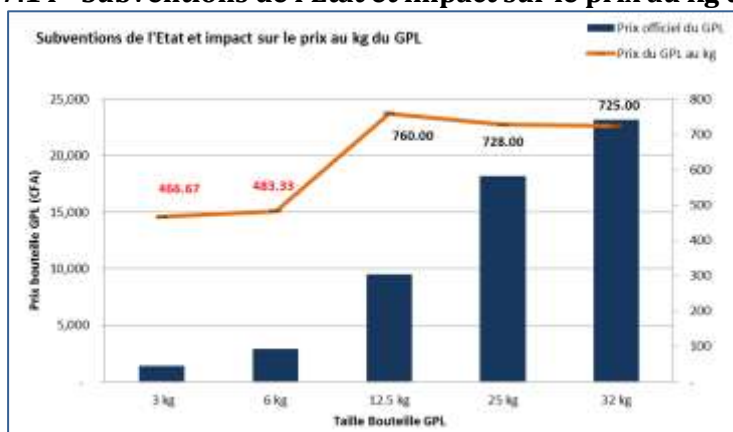
17.57 En sus des composantes figurant ci-dessus (graphique 17.13), la réglementation permet la facturation des coûts de transport pour l'approvisionnement du marché national autre que dans la ville de N'Djamena. Le coût maximum de transport des dérivés du pétrole officiellement permis est de 0.095 FCFA/km. La construction de meilleures infrastructures d'interconnexion routière devra permettre la réduction de ces coûts de transport et l'élargissement de la couverture sur toute l'étendue du pays.

Graphique 17.13 - Composantes du prix officiel de détail à N'Djamena, essence et gasoil



Source : Données Ministère du Commerce et de l'Industrie.

Graphique 17.14 - Subventions de l'État et impact sur le prix au kg du GPL à N'Djamena



Source : Données Ministère du Commerce et de l'Industrie.

17.58 Il n'existe pas de textes juridiques régissant le GPL, ni un système de suivi et de contrôle des activités liées au sous-secteur du GPL, d'où la nécessité d'adopter des textes réglementaires du sous-secteur (voir 16.66). Ce vide permet à certaines sociétés de contrevenir aux principes de sécurité de la population, de protection de l'environnement et de pratiques

Subventionner le transport du GPL pour favoriser la desserte rurale. Afin de favoriser l'approvisionnement des zones rurales, il sera nécessaire d'évaluer la mise en place d'une subvention sur le transport du GPL afin de permettre l'approvisionnement des populations rurales.

anticoncurrentielles (par exemple l'emplissage des bouteilles de GPL non subventionnées avec du GPL subventionné. Par conséquent, l'objectif de la subvention des bouteilles de 3 kg et de 6 kg, qui est de rendre accessible le GPL à toutes les couches de la population, est remis en cause). Par ailleurs, la subvention s'applique au prix ex-raffinerie et la réglementation actuelle permet la facturation de coûts de transport pour l'approvisionnement du marché national, hors N'Djamena. Des subventions au transport devraient être analysées et des structures de contrôle mises en place afin d'inciter l'utilisation du GPL par les populations rurales et de contrôler l'emplissage des bouteilles de gaz.

Importance des normes, débouchés à l'exportation et contraintes des infrastructures de stockage et de transport

17.59 La production de la Raffinerie de Djermaya n'est pas entièrement absorbée par le marché local. Les débouchés sur le marché sous régional ont été pour l'instant limités. Seulement 2% de la production de l'année 2012 a été destinée à l'exportation. Les difficultés de paiement des produits exportés ont poussé les marketers à stopper leurs activités d'exportation. D'autre part, les difficultés inhérentes au réseau de transport routier rendent difficile la pénétration des zones intérieures et rurales, causant ainsi un différentiel de prix assez important sur le territoire national, soit 0,095 FCFA/km. L'absence d'infrastructures de stockage et de distribution à l'échelle nationale limite la couverture à l'échelle nationale. Les infrastructures de stockage et de distribution en normes sont limitées bien que la société Total Marketing continue d'augmenter son réseau de station-service sur l'étendue du territoire national ; une station sur Moundou ayant été récemment inaugurée et la construction de stations-services sur Mongo, Ati et d'autres villes est planifiée. Les prix des produits dérivés sont subventionnés et restent 30% moins élevés qu'au Cameroun et 50% moins élevés qu'en République centrafricaine (FMI 2013, p. 13).

Graphique 17.15 - Simulation de l'évolution du potentiel export des produits dérivés



Source : Auteur (estimations).

Conclusions

17.60 La mise en service en 2011 de la Raffinerie de Djermaya a permis au Tchad de commencer à œuvrer pour son indépendance énergétique et a positivement impacté la balance commerciale du Tchad tant par la substitution d'importations comme, dans une moindre mesure, par des exportations. Cependant, beaucoup reste à faire. Le développement économique du Tchad et la lutte contre la pauvreté sont conditionnées, entre autres, par l'accès à une énergie à moindre coût. Les difficultés actuelles inhérentes aux réseaux de transport et de distribution des produits dérivés engendrent des coûts élevés qui se répercutent de manière transversale sur tous les autres secteurs et particulièrement l'accès de la population rurale aux produits de la raffinerie.

17.61 Le secteur pétrolier aval recèle d'énormes potentialités et peut contribuer de façon notable à la lutte contre la pauvreté et au développement de l'économie. Le marché national du gasoil et de l'essence a été en 2012 d'environ 600 millions de litres, dont 4% exportés vers le Cameroun et la Centrafrique. Dans le cadre du développement rural, le potentiel du gaz de pétrole liquéfié (GPL)

semble très porteur. Le GPL, actuellement utilisé à petite échelle comme combustible de cuisson, peut être utilisé pour le désherbage des champs, le conditionnement des sols, le séchage des cultures (céréales et graines), la lutte antiparasitaire du cheptel, comme réfrigérant pour la conservation de viande ou du poisson ou encore comme substitut de carburant gasoil pour d'autres applications semi-industrielles. Le GPL peut améliorer la productivité des secteurs de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage et réduire les émissions néfastes à l'environnement.

17.62 Cependant, l'urgente nécessité du sous-secteur est de pallier aux insuffisances relevées dans les textes juridiques existants. En effet, l'analyse du cadre institutionnel permet de conclure que la réglementation du secteur est inadaptée aux enjeux importants et aux exigences de développement de ce sous-secteur. Ces besoins incluent l'adoption des textes suivants: 1) une loi-cadre du secteur aval régissant les activités du secteur, 2) les textes régulant les activités de transport et de stockage des produits dérivés, 3) les textes réglementant le sous-secteur du GPL et 4) les textes réglementant la qualité des produits pétroliers. Ces réformes doivent être suivies par la mise en place d'une structure de contrôle de l'application de la réglementation et par la construction d'infrastructures de transport et d'un réseau de stockage et de distribution des produits pétroliers.

Recommandations

17.63 Les recommandations pour le sous-secteur pétrolier aval sont résumées dans les paragraphes suivants.

17.64 Projet de Loi Cadre du secteur pétrolier aval (17.42). Il est primordial pour le Tchad d'adopter une loi-cadre permettant de régir toutes les activités du secteur pétrolier aval. Ces activités incluent les activités de raffinage, de stockage, de transport, de distribution, de commercialisation, d'importation et d'exportation des produits pétroliers dérivés. Les dispositions relatives au secteur Aval contenues dans la Loi n°006/PR/2007 du 2 mai 2007 relative aux hydrocarbures seront reprises et complétées afin de permettre l'adoption d'un texte réglementaire qui précisera les conditions d'exercice des activités du sous-secteur pétrolier aval.

17.65 Cadre réglementaire des activités de transport et de stockage des produits pétroliers dérivés. L'adoption d'une nouvelle réglementation sur le stockage des produits pétroliers réglera les conditions d'ouverture et d'exploitation des dépôts pétroliers au Tchad. Ce texte servira de base aux structures de contrôle.

17.66 L'adoption des textes réglementaires du sous-secteur du GPL portera sur les règles techniques, de sécurité et de protection de l'environnement relatives à l'établissement, l'aménagement et l'exploitation des installations de stockage, d'emplissage et de distribution du GPL. Parallèlement, une campagne de sensibilisation des populations rurales et des micros entrepreneurs doit être initiée (17.58).

17.67 Cadre pour le contrôle de certification de qualité des produits dérivés. L'adoption d'un décret modifiant et complétant des dispositions du décret N° 021/PR/MMEP/95 du 1er février 1995 est nécessaire. Les procédures de contrôle et de certification de la qualité des produits pétroliers seront définies ainsi que le rôle de l'ARSAT et de la Chambre de Commerce.

17.68 Mise en place d'un système de gestion et renforcement des capacités humaines du Ministère du Commerce par la formation et le partenariat professionnel sur les techniques de contrôle, de gestion documentaire afin d'assurer l'application effective des dispositions des normes

et réglementations mises en place, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organismes privés agréés, et par la mise en place d'un système de gestion adéquat.

17.69 Initier une étude sur le potentiel d'utilisation du GPL dans les secteurs de l'agriculture, l'élevage et la pêche (17.53). L'objectif principal sera de permettre à ces populations un meilleur accès à des sources d'énergie abordables, qui permettront d'améliorer leur niveau de vie ainsi que le rendement de leurs activités (agriculture, élevage ou pêche). Afin de faciliter la participation des parties prenantes, il est recommandé d'organiser des ateliers afin de communiquer les avantages du GPL et recueillir les opinions des acteurs des différents secteurs. D'autre part, il est nécessaire de réévaluer les subventions de l'État existantes pour le GPL afin de rendre ce produit plus accessible à toutes les couches sociales sur toute l'étendue du territoire national et initier des programmes pilotes pour l'utilisation du GPL comme réfrigérant et comme moyen de désherbage. En effet, l'utilisation du GPL dans l'industrie halieutique permettra de moderniser la pêche traditionnelle, plus particulièrement par l'utilisation du GPL comme source d'énergie des pirogues motorisées, d'intégrer les méthodes modernes de conservation des produits de la pêche ou de l'élevage (par exemple chambres froides de conservation et camions frigorifiques pour le transport du poisson ou de la viande).

Secteur Minier

Cadre institutionnel et réglementaire

17.70 La prospection, la recherche, l'exploitation, la détention, la circulation, la transformation et la commercialisation des substances minérales ou fossiles sont régis par les dispositions de la Loi N°011/PR/1995 du 20 juin 1995 portant Code Minier au Tchad et réglementant l'exploitation des mines et des carrières, ainsi que son Décret d'application N° 821/PR/MMEP/95 du 20 octobre 1995 qui en fixe les modalités d'application. Outre le Code Minier, et en tenant compte des dérogations définies dans les conventions pétrolières, les activités de ces deux secteurs sont également régies, entre autres, par les dispositions du Code des Investissements, du Code Général des Impôts, du Code des Douanes et du Code du Travail.

Tableau 17.5 - Textes régissant le secteur minier

| | |
|--|--|
| Loi N°011/PR/1995 du 20 juin 1995 | Code Minier réglementant l'exploitation des mines et des carrières. |
| Décret N° 821/PR/MMEP/95 du 20 Octobre 1995 | Décret d'application de la loi N°011/PR/1995 du 20 juin 1995. |
| Protection de l'environnement | Ces lois se résument comme suit : Loi N°14-60 du 2 Novembre 1960 portant protection des sites naturels; Lois N° 23, 24 et 25 du 22 Juillet 1967 et leurs décrets d'application respectifs N° 186, 187 et 188 du 1 ^{er} Août 1967 régissant les droits fonciers ; Loi N°014/PR/98 définissant les principes généraux de la protection de l'environnement ; Loi N° 16/PR/99 portant Code de l'Eau ; Loi N° 14/PR/2008 portant régime des forêts et des ressources halieutiques ; Loi N° 009/PR/2008 portant adoption du Plan National d'Intervention en cas de déversements accidentels d'hydrocarbures ; Décret N° 904/PR/PM/MERH/2009 portant réglementation relative aux pollutions et nuisances environnementales ; Décret N° 630/PR/PM/MERH/10 réglementant les études d'impact sur l'environnement. |

Situation actuelle

17.71 Le potentiel du secteur minier reste relativement peu connu mais présente beaucoup de richesses. Le Ministère des Mines et de la Géologie a octroyé depuis 2007 des concessions aux entreprises suivantes :

- Clima-Dubai, pour la prospection d'or dans la région de Pala ;
- Chad Mining Services (CMS), société affiliée de Signet Mining Services, pour la prospection d'uranium dans le sud du pays ;
- Al Bideye, société nationale, pour la prospection d'or et d'uranium.

17.72 À l'exception de la SOTEC, seule entreprise de taille industrielle d'exploitation des carrières, et de la Cimenterie du Tchad, aucune des sociétés listées ci-dessus n'est active. La Société Nationale de Ciment, détenue à 100% par l'État tchadien, a été inaugurée en décembre 2011, et a une capacité de 200.000 tonnes métriques par an. L'objectif de la cimenterie était d'approvisionner le marché local et réduire la dépendance des pays voisins (Cameroun et Nigéria). Cependant, l'inaccessibilité des données de la cimenterie n'a pas permis d'effectuer une analyse détaillée de son impact sur l'économie (données sur la production, les ventes, la création d'emplois, les flux financiers générés etc.).

17.73 Le natron, le sel et l'or ainsi que le sable sont exploités de manière artisanale, à très petite échelle et de manière informelle. L'absence de données fiables relatives à ces activités ne permet pas de réaliser des analyses détaillées et de proprement évaluer le potentiel minier au Tchad. Le suivi de ces activités échappe aux institutions (Ministère, Douanes). L'extraction artisanale de l'or, quant à elle, a été estimée en 2011 à environ 100 kilos (Minerals Yearbook, 2011). Le PND estime cette même production artisanale à 25.492 kilos d'or en 2011 (PND 2013, p. 66).

17.74 Des missions de prospection ont été effectuées en 2010 par la société BMG dans le Guéra et ont permis de mettre en évidence l'existence d'indices minerais tel que l'or, l'uranium, le natron, les sels et gypses, ainsi que les métaux tels que le cuivre, le zinc, le nickel, le plomb, et l'argent. Des cartes minières ont été réalisées à une échelle de 1/1.500.000. Ces cartes incluent des cartes géologiques, gravimétrique, d'indices miniers et des cartes de favorabilité géologique pour les minerais suivants : or, uranium, sels, métaux (cuivre, chrome, nickel, plomb, zinc et argent). Il est recommandé que des cartes minières à échelle plus réduite (approximativement 1/500.000) soient réalisées pour mieux visualiser le sous-sol et mieux jauger le potentiel commercial de chaque minerai. Certaines régions ont également été considérées comme prioritaires pour deux raisons majeures : (1) le potentiel des minerais en question (sur la base d'une prospection limitée), (2) l'accessibilité de la région. Ces régions sont le Guera, le Mayo-Kebbi, le Mayo Dallah, Wadi Fira, le Lac Tchad et le Kanem. Dans le même contexte, le PND a prévu la mise en œuvre de la « réalisation des cartes géologiques » et la « quantification des ressources minérales industrielles » (PND 2013, p. 66).

Encadré 17.5 – Contraintes au développement de l'exploitation industrielle

Similairement au secteur pétrolier, plusieurs permis ont été octroyés entre 2006 et 2007 pour la recherche et l'exploitation de l'or et de l'uranium. Cependant, aucune de ces sociétés n'est actuellement active. Plusieurs contraintes entravent le développement du secteur:

- *l'absence d'une politique minière et l'inadéquation des mesures incitatives à l'investissement dans le secteur minier, surtout lors de la phase de recherche ;*
- *l'insuffisance de la promotion du secteur et de son potentiel;*
- *le manque d'interaction entre les sociétés, les institutions étatiques, les communautés environnantes au projet et*

la société civile dans le cadre des activités liées au secteur;

- *le manque de suivi du respect des obligations contractuelles lorsqu'elles existent (travaux minimum, délais de réalisation, études d'impact sociaux environnementaux).*

Fournir une information à valeur ajoutée

17.75 L'accessibilité de l'information par les opérateurs privés doit être facilitée par l'État afin de favoriser le développement du secteur minier. Un certain nombre d'indices miniers ont été répertoriés, mais il est nécessaire de réaliser des évaluations plus approfondies afin de confirmer le potentiel commercial de ces minéraux. La recommandation est de se focaliser dans un premier temps sur les opportunités d'exploitation des matériaux pouvant être utilisés ou transformés au Tchad, par exemple dans les secteurs de la construction, de l'agriculture et de l'agroalimentaire (natron, argiles, marbre, calcaires, sables, diatomite et sels). Certains minéraux sont essentiels dans les activités de bâtiments et travaux publics, les secteurs de la métallurgie et du plastique, l'agroalimentaire et l'environnement (voir 17.77 à 17.81).

17.76 Des indices des minéraux suivants ont été répertoriés : amazonite, diamant, topaze, amiante, argiles, roches ornementales, calcaires, marbre, travertin, diatomite, granulats, sable, gravier, graphite, gypse, anhydrite, kaolin, sel, sodium carbonate (natron), soufre talc, aluminium, argent, arsenic, béryllium, chrome, cuivre, étain, fer, fluorine, manganèse, nickel, niobium, tantale, or, platine, plomb, thorium, titane, ilménite, uranium, vanadium, wolfram et zinc. La prospection a été limitée, mais plusieurs rapports, dont le plus récent est le compte rendu de la mission de BRG effectuée en 2010, ont permis de se focaliser sur les indices suivants :

17.77 Natron : le natron est utilisé, entre autres, dans l'alimentation du bétail, la médecine traditionnelle, la fabrication du savon et le tannage des peaux. De nombreux puits natronniers sont exploités de manière artisanale, la production étant principalement exportée vers le Nigéria. Des indices de natron existent autour du Lac Tchad, au Kanem, au Tibesti et dans l'Ennedi.

17.78 Sels et gypse : Les différents indices d'évaporites dûs à l'assèchement du Lac Tchad permettent de conclure qu'un potentiel d'exploitation à grande échelle existe pour ces minéraux.

17.79 Or : il existe un potentiel aurifère assez important dans les départements du Mayo Kebi, du Mayo Dallah, du Guéra, du Bahr Ghazal, de Wadi Fira et du Ouaddaï ; le gisement du Mayo Dallah étant estimé à plus de trois tonnes d'or. L'exploitation étant faite de manière artisanale et informelle, la recommandation principale est de mettre en place un programme de formation et d'accompagnement des orpailleurs dans leurs activités. L'objectif est de favoriser le développement de l'exploitation artisanale et d'accroître les revenus des populations rurales des zones aurifères. Ces programmes incluraient :

- La formation des orpailleurs sur les techniques pouvant améliorer leur rendement;
- L'accès des orpailleurs au micro-crédit;
- La création des associations/groupements et comptoir d'achat favorisant le développement de leur activités à l'aval (associations, groupements ou coopératives).

17.80 Diatomites : Les diatomites sont abondantes au Tchad et représentent un potentiel énorme. En général, elles sont utilisées comme agent filtrant dans l'agroalimentaire et comme agent absorbant dans le traitement des pollutions (déchets, sols et eaux pollués, huiles usées). On estime que les réserves s'élèvent à environ 3 milliards de tonnes; une étude de faisabilité permettra de

mettre en évidence le potentiel commercial de ces diatomites.

17.81 Chrome, Nickel, Fer et Uranium : Des indices de ces minéraux existent dans les régions du Mayo Kebi, du Bahr Ghazal, du Ouaddaï, du Logone Occidental et du Tibesti. La viabilité commerciale de ces gisements reste cependant à évaluer.

17.82 Le potentiel des indices de charbon n'a jamais été évalué alors que, d'après le Ministère des Mines, des couches ont été recoupées dans les bassins de Doba lors des opérations de forage réalisés dans le cadre des activités pétrolières réalisées par le consortium ESSO.

17.83 Le PND mentionne les actions/projets suivants à entreprendre dans le secteur :

- « La réactualisation du cadre réglementaire »;
- « La quantification des ressources minérales »;
- « La réalisation des cartes géologiques »;
- « L'exploitation pilote du natron »;
- « La formation des orpailleurs »;
- « Les comptoirs d'achat »;
- « La construction d'une deuxième cimenterie ».

17.84 La synergie entre le PND et les recommandations découlant de notre analyse, ainsi que la chronologie de leur mise en œuvre sont résumées dans le graphique 17.15 ci-dessous.

Graphique 17.15 - Recommandations du secteur minier



Perspectives de développement du secteur minier

17.85 La Cimenterie de Baoré. Le PND mentionne la construction d'une deuxième cimenterie (PND 2013, p. 66). Autant l'accroissement du secteur « Bâtiment et Travaux Publics » crée un besoin croissant en ciment, autant la présente gestion de la Cimenterie justifie de reconsidérer le projet de construction d'une nouvelle cimenterie sur le court ou moyen terme.

17.86 Transformation locale du natron. Le développement des industries de transformation du natron devrait être un objectif à atteindre sur les prochaines trois années. Il existe par exemple actuellement du savon fabriqué localement de manière artisanale par des femmes. Le savon est fabriqué à partir du natron et de la spiruline. L'accès de ces femmes à un programme de financement pourrait leur permettre de développer leur production. Un programme de formation (gestion des entreprises, commercialisation) leur permettrait d'autre part de mieux gérer leur entreprises. Cette activité a un potentiel aussi bien sur le marché national, qu'à l'export (marché régional ou même dans le cadre de l'AGOA).

17.88 Utilisation des diatomites dans la filtration de l'eau et le traitement des pollutions. Les diatomites peuvent avoir un débouché énorme sur le marché national. Une étude de faisabilité permettrait d'évaluer le potentiel réel des diatomites, notamment dans :

- La filtration des liquides alimentaires (huiles, jus de fruits), des huiles industrielles et des aires d'eau;
- Comme absorbants pour le traitement des déchets toxiques, des sols pollués, des huiles usées ;
- La construction : bétons légers, enduits, mortiers, plâtres, briques et revêtements de toits.

17.89 Transformation du marbre à petite échelle. La transformation du marbre peut être bénéfique pour le secteur des bâtiments et travaux publics. En effet, la mise en place d'une usine de marbre de petite ou moyenne taille pourrait offrir deux perspectives à court terme :

- Sur le marché national, pour une utilisation dans la construction (bâtiments publics, habitation etc.);
- Sur le marché sous régional, pour une exportation vers le nord du Cameroun et la Centrafrique.

17.90 Exploitation artisanale de l'or et accès au micro-crédit. L'assistance aux orpailleurs en matière de techniques artisanales d'exploitation, de sensibilisation sur les mesures de sécurité et de protection de l'environnement ou encore les possibilités de mise en place de groupements/associations/comptoirs d'achat devrait se faire par le biais d'ateliers et d'interface sur le terrain. D'autre part, nous suggérons la mise en place d'un programme d'accès au micro-crédit qui permettrait aux orpailleurs de s'approvisionner en matériels et outillage plus adéquat. L'objectif est de favoriser le développement de l'exploitation artisanale, d'accroître les revenus des populations dans les zones aurifères mais aussi rendre cette activité beaucoup plus formelle (c'est-à-dire permettre un suivi de la production et de l'impact économique que ces activités génèrent).

Conclusions

17.91 Le secteur minier est embryonnaire et a été jusque-là négligé. Les recommandations relatives au développement du secteur visent surtout à renforcer les cadres institutionnel et réglementaire ainsi qu'à favoriser la promotion du secteur, d'une part par l'adoption d'une nouvelle politique minière, la réactualisation du Code Minier, y compris l'adoption d'un contrat type minier, et d'autre part via la mise à disposition d'une information à valeur ajoutée et le renforcement des structures de suivi des activités minières. La réalisation de cartographies géologique, géophysique et géochimique servira de base aux activités de recherche, et potentiellement aux activités d'exploitation des minéraux ayant un potentiel commercial.

17.92 À court et moyen termes, le développement de l'exploitation artisanale devrait être une priorité. Afin de créer des conditions favorables à son développement, il est nécessaire de formuler et initier des programmes d'assistance technique et d'accompagnement des orpailleurs et petits exploitants miniers (aussi bien en matière de techniques d'exploitation, d'accès au financement qu'aux principes de gestion de leurs entreprises). La promotion du secteur devra inclure la création de partenariats (État-secteur privé, secteur privé-secteur privé) et la participation du Ministère des Mines, du Ministère du Commerce, de la CCIAMA et de l'ANIE aux conférences au Tchad, dans la sous-région et à l'international.

Recommandations

17.93 Les recommandations sont résumées ci-dessous :

17.94 Mise à jour des textes règlementaires : politique minière, Code Minier et mise en application d'un nouveau contrat type minier. Dans le cadre d'une réforme incitative à l'investissement et au développement du secteur, le Code Minier devra être réactualisé et le cadre général de la gestion du secteur doit être redéfini.

17.95 Réalisation de cartographies géologiques, géophysique et géochimique : Une reconnaissance du contexte géologique permettra de réaliser une couverture géophysique et cartographique actualisée et plus détaillée. Cette reconnaissance permettra de réaliser des cartes à une échelle plus visible et favorisera la promotion des richesses minières du pays. De telles données (géologique, indice de favorabilité et gravimétrie), à une échelle plus réduite que celles actuellement disponibles, permettront de valoriser les prospects miniers. Les types de cartes devront inclure les cartes suivantes:

- Cartes géologiques;
- Cartes des indices minéralisés;
- Cartes gravimétriques;
- Cartes topographiques;
- Cartes de favorabilité minière.

17.96 Améliorer la promotion du secteur. La participation à des conférences minières internationales et l'organisation des conférences au Tchad permettront de faciliter l'échange d'information entre l'État, le secteur privé et les potentiels investisseurs étrangers. Le Ministère des Mines devrait également participer aux conférences internationales (Africa Mining Conference par exemple) afin de rendre visible le potentiel du secteur. Nous suggérons la participation de la Chambre de Commerce et d'industrie et de l'ANIE, dans la mesure où ces institutions fourniraient des informations complémentaires aux investisseurs potentiels.

17.97 Formulation d'un programme d'assistance technique aux orpailleurs et faciliter l'accès au micro-financement afin de favoriser l'exploitation artisanale de l'or. La formation des orpailleurs et leur accompagnement en matière technique et financière permettront d'améliorer leur productivité. L'objectif est, d'une part, de fournir des outils et de nouvelles techniques permettant d'améliorer leur productivité, et, d'autre part, de faciliter la commercialisation de l'or, par exemple par la création de groupements et comptoirs d'achat.

Ouvrages de référence

- Abdoul O., Becker J., Ferrante M. (1973) - Six substances minérales à développement industriel possible. Rapport. Service Géologique du Tchad. Projet Minier PNUD/CHD/72/00, 280 p.
- African Development Bank, 2009, Oil and Gas in Africa
- Advertisement Supplement, Mining Journal, 1995, Volume 325, London
- Catholic Relief Services /Bank Information Center, 2005, Chad's Oil: miracle or mirage ?
- CEFOD (2007) - Plaidoyer pour le natron de Faya (M. Guihini).
- Compte rendu de la mission de terrain dans le Guera (Tchad), 2010, BRGM
- Chad EITI Report, 2009, (Accessed May 3, 2013, <http://eiti.org/report/chad/2009>)
- Chad EITI Report, 2010, (Accessed May 3, 2013, <http://eiti.org/report/chad/2010>)
- Chad EITI Report, 2011, (Accessed July, 2013, <http://eiti.org/report/chad/2011>)
- CNPCI/Ministère de l'Énergie et du Pétrole, 1999, Contrat de Concession
- Esso Exploration and Production Chad, Inc., 2012a, Chad/Cameroon development project—Project update No. 31—Year end report 2011: Houston, Texas, Esso Exploration and Production Chad, Inc., 93 p.
- ESSO Exploration and Production Chad Inc., 2012b, Chad/Cameroon development project—Project update No.33,—Year end report 2011: Houston, Texas, Esso Exploration and Production Chad, Inc., 93 p.
- Gouvernement du Tchad. 2013. Plan National de Développement 2013 – 2015. Avril. 135 pages.
- Gouvernement du Tchad. 2011. Programme politique du Gouvernement
- Gouvernement du Tchad. Accord entre le Gouvernement de la République du Tchad et le Gouvernement de la République du Niger relatif à la construction et à l'exploitation d'un système de transport des hydrocarbures par pipeline, 2011
- Contrat de Partage de Production, 2011, PetroChad (Mangara) Ltd/Ministère de l'Énergie et du Pétrole du Tchad
- Fichtner. 2012. Schéma Directeur du Secteur de l'Énergie au Tchad -Annexes- Rapport définitif. Jan. 181 pages. Ministère du Pétrole et de l'Énergie, Gouvernement du Tchad.
- Kusnir I., Moutaye H. (1997) - Ressources minérales du Tchad : une revue. J. Afr. Earth Sci. 24. p. 549-562.
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole. Gouvernement du Tchad, 1962, Ordonnance N°07/PC-TP-MH du 3 février 1962
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole. Gouvernement du Tchad, Loi N° 006/PR/2007 du 02 mai 2007
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole. Gouvernement du Tchad, Loi N° 001/PR/99 du 11 janvier 1999
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole, Ordonnance N° 001/PR/2010 du 30 septembre 2010
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole. Gouvernement du Tchad, Ordonnance N° 006/PR/2012 du 7 février 2012
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole. . Gouvernement du Tchad, Loi N°011/PR/1995 du 20 juin 1995
- Ministère de l'Énergie et du Pétrole. . Gouvernement du Tchad, Décret N° 821/PR/MMEP/95 du 20 octobre 1995
- Reuters Africa, 2011, Chad refinery venture with China suspends output: Thomson Reuters, September 30. (Accessed May 2, 2013, at <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/country/2011/myb3-2011-cd.pdf>)
- SHT Magazine, janvier 2012

SHT Magazine, décembre 2012

Societe de Raffinage de N'djamena, Statuts de la Societe de raffinage de N'Djamena

Wood Mackenzie, May 2013, Country Overview Chad

Xinhua News Agency, 2012, Tchad—Inauguration d'une cimenterie construite par la Chine [Chad—Inauguration of a cement plant built by China]: Xinhua News Agency, February 24. (Accessed June 20, 2013, at http://www.chine-informations.com/actualite/tchad-inauguration-une-cimenterie-construite-par-la-chine_39406.html.)

18. Tourisme

Diagnostic du tourisme tchadien

18.1 La volonté politique de développement du tourisme au Tchad s'est manifestée en 1997 par la création du Ministère du Développement Touristique. En 2007, l'Office Tchadien du Tourisme a été créé, puis en 2008, l'artisanat a été rattaché à ce ministère, pour devenir le Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat. Outre ces actions de création et remaniement des institutions, les efforts du gouvernement se sont portés sur la promotion des richesses naturelles nationales, et ont conduit à la reconnaissance des Lacs Ounianga comme patrimoine mondial de l'UNESCO en 2012, ainsi que l'inscription sur la liste indicative du patrimoine mondial des sites touristiques de l'UNESCO pour le Parc National de Zakouma, le Lac Tchad, le Guelta d'Archei, les mines de Tele Nugar, les gravures de l'Ennedi et du Tibesti, le site métallurgique de Begon 2 et le site hominide ancien du Djourab.

18.2 Pourtant, malgré ces actions et une volonté manifeste de soutenir ces différentes institutions, il apparaît, dans le Plan National de Développement 2013-2015, que le tourisme est classé dans la catégorie « autres secteurs », qui comprend outre le tourisme, les industries extractives, l'hygiène et l'assainissement, les droits de l'homme, les autres industries, la culture et les filières porteuses. Le tourisme n'occupe donc pas une place prépondérante : les ressources touristiques restent peu structurées, l'offre est très restreinte, tant en capacités d'hébergements qu'en termes de services offerts. L'objectif national est de structurer ce secteur récent et peu diversifié, et de positionner le pays sur le créneau des destinations d'écotourisme, à savoir un tourisme maîtrisé, respectueux des hommes et de la nature, celle-ci étant vierge dans l'ensemble du pays. Afin de répondre à ces défis, il sera nécessaire de définir dans un premier temps une nouvelle structure de gouvernance de l'activité touristique, depuis la révision des prérogatives des différentes instances jusqu'à l'aménagement et la mise en œuvre de produits de qualité sur le terrain, réellement inscrits dans une démarche de développement durable.

18.3 Le tourisme tchadien a pris naissance grâce à la grande chasse, organisée dès 1948 et jusqu'en 1975 à Fort-Archambault, aujourd'hui Sarh, capitale du tourisme cynégétique, qui supplantait Arusha (Tanzanie) et a rejoint Nairobi (Kenya) en terme de flux touristiques. Dans les années 60, l'agence Tchad Tourisme a été créée. Le succès remporté par l'activité cynégétique a conduit à la création du Centre Touristique de Doughia, qui accueillait des chasseurs et pêcheurs internationaux et un plus grand nombre de visiteurs séduits par ce gîte d'étape pendant le week-end.

18.4 Bardai, dans le Tibesti a été ouvert au tourisme en 1968. De 1970 à 1978, le Tchad a connu un grand essor touristique grâce à l'amélioration constante de l'infrastructure hôtelière : L'Hôtel la Tchadienne, le complexe hôtelier de Bahr Tinga à Zakouma dans le Salamat au sud-est du pays et l'agrandissement de l'hôtel de chasses de Sarh dans le Moyen-Chari. De l'indépendance du Tchad jusqu'en 1997, le secteur du tourisme a été rattaché à différents départements ministériels comme simple service ou direction (Ministère de l'Environnement, Ministère des Postes et Télécommunication, Ministère de Commerce, etc.). Le tourisme étant devenu dans le monde l'une des activités économiques les plus importantes, les plus hautes autorités du pays en ont pris conscience et leur volonté politique se manifeste par :

- La création, le 20 mai 1997, d'un Ministère à part entière chargé du tourisme, dénommé Ministère du Développement Touristique ; puis le renforcement du Ministère par le

rattachement de l'artisanat par décret en 2009 (Tchad 2009); devenant Ministère du Tourisme et de l'Artisanat en 2011 et Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat en 2013;

- L'adoption d'une Déclaration de politique générale de développement du tourisme au Tchad, le 03 septembre 1998 (Tchad 2008) ;
- La création de l'Office Tchadien de Tourisme en 2007 (Tchad 2007);
- La création de l'Agence nationale pour le développement de l'artisanat (Tchad 2012).

Des institutions dépourvues de moyens aux prérogatives qui se chevauchent

18.5 Le Ministère du Développement Touristique et de l'Artisanat (MDTA) comprend une Direction de Cabinet, une Administration centrale, des Services Déconcentrés et des Organismes et Etablissements sous-tutelle.

18.6 L'Administration centrale est composée de l'Inspection Générale, le Secrétariat Général, la Direction Générale du Tourisme et de l'Hôtellerie, la Direction Générale de l'Artisanat et la Direction de la Planification et de Etudes Prospectives.

18.7 L'Inspection Générale veille à la conformité et à l'application de la législation, de la réglementation et des directives ministérielles ainsi qu'au contrôle et à l'évaluation des organismes sous tutelles. Elle a pour rôle d'inspecter régulièrement les établissements de tourisme et d'artisanat. Ses attributions de contrôle des établissements hôteliers et de respect des normes en vigueur chevauchent avec celles de la Direction Générale du Tourisme et de l'Hôtellerie qui s'est vue assigner les mêmes prérogatives.

18.8 Le Secrétariat Général assure la gestion technique, administrative et financière du département. Il apporte également un appui au Ministre dans la prise de décision engageant le département. Toutefois, le Secrétariat ne semble pas pleinement assurer son rôle de coordination des activités au sein du Ministère et avec les organismes sous tutelle et le secteur privé (l'Office Tchadien du Tourisme, dont le Secrétaire Général est le PCA, et la Fédération des Professionnels du Tourisme).

18.9 Placée sous l'autorité d'un Directeur Général, la Direction Générale du Tourisme et de l'Hôtellerie a les mêmes attributions que sa Direction Technique (Direction du Tourisme et de l'Hôtellerie) et que la direction générale de l'OTT ; elle n'est, selon les textes en vigueur, pas en lien direct avec la formation professionnelle.

18.10 Le rôle et le fonctionnement de la Direction de la Planification et des Etudes Prospectives, transversale, sont très mal définis dans le décret 215, qui tantôt le rattache à la DGTH, tantôt au Secrétariat Général, ce qui crée des frustrations. Manquant de personnel qualifié en statistiques, de formation théorique et technique et d'outils adéquats, la Direction n'est pas en capacité d'assurer sa fonction : la provenance et la typologie des clientèles internationales ne sont pas clairement analysées, ni leurs activités et dépenses sur place. Le poids du tourisme national n'est pas non plus analysé. Les statistiques semblent souvent être différentes de celles produites par l'OTT, ce qui conduit à des approximations, d'autant plus que les données statistiques relatives à la part de l'agriculture, de l'artisanat, de la construction, de l'emploi formel et informel en lien avec l'industrie du tourisme ne sont pas disponibles.

18.11 Le Ministère est représenté dans les régions par des Délégations Régionales, représentées dans les faits par une seule personne, le délégué. Il existe actuellement 12 délégations régionales

pour 23 régions, et leurs limites de compétences ne sont pas définies dans le décret 215. Sans effectifs, matériel ni budget de fonctionnement adéquat, ces délégations ne peuvent jouer leur rôle d'accompagnement du développement touristique régional. C'est pourtant à ces délégations que devrait revenir la charge de mettre en place une offre touristique au niveau du territoire, d'orienter les investissements, de veiller à la qualité tout en contribuant à la promotion et à la commercialisation de la destination locale.

18.12 Les établissements sous tutelle sont les établissements hôteliers, de restauration et de tourisme appartenant totalement ou partiellement à l'Etat et dans lesquels les représentants de l'Etat défendent l'intérêt public. Les principaux sont l'hôtel Méridien Chari, en cour de privatisation suite à une mauvaise gestion, et la Station Touristique de Doughia, qui appartient totalement à l'Etat et dont la gestion est assurée par une société privée.

18.13 Les Organismes sous tutelle : Théoriquement, l'Office Tchadien du Tourisme (OTT 2007 et OTT 2008) est un organe qui a le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité morale, jouissant d'une autonomie financière et géré par un Directeur Général et un conseil d'administration qui veille à son fonctionnement. Comme précisé sur son site officiel, l'Office Tchadien du Tourisme a pour mission principale de mettre en œuvre la stratégie du gouvernement en matière du tourisme. Or, l'Office Tchadien du Tourisme fonctionne depuis sa création grâce à un cadre de travail flou, puisque le décret 921, portant attribution des directions techniques, entraîne des redondances d'attributions au sein même de l'OTT et avec le MTPA. Bien que l'OTT soit sous tutelle du Ministère du Tourisme et que la fédération des professionnels du tourisme soit représentée au Conseil d'Administration de l'OTT, la communication entre ces différentes entités semble assez difficile.

18.14 La Fédération Tchadienne des Professionnels du Tourisme regroupe les hôteliers, les restaurateurs, les responsables des agences de voyage et les tour-operators. Les revendications de ces professionnels, de très petites entreprises pour la plupart, sont rarement prises en compte. Les informations, non centralisées sont peu diffusées aux entreprises et la grande majorité des professionnels du tourisme, qui évolue dans l'informel, refuse d'y adhérer. A défaut de connaissances du marché et de moyens suffisants, la Fédération n'est pas en mesure de former ses membres au montage des produits qu'ils proposent. Elle est aussi confrontée à de nombreux problèmes qui ne relèvent pas directement du Ministère telles que la multiplicité des taxes, le coût très élevé de l'électricité et des matériaux de construction, la difficulté d'accès au crédit bancaire ainsi que l'insécurité des certains quartiers et villes du pays. Les investisseurs potentiels et les professionnels s'interrogent aussi sur la sécurité des investissements et leur rentabilité à moyen terme.

18.15 Le Haut Comité chargé de la Promotion du Tourisme (HCPT), créé en 1999 et présidé par le Premier Ministre, a pour rôle la promotion du développement économique et social. Jusqu'à présent, le comité ne s'est réuni qu'une seule fois. A l'instar du dialogue instauré entre le secteur privé et le gouvernement à partir du second Livre Blanc (69 propositions faites par le CNPT à la Présidence et aux ministères concernés), un processus similaire pourrait être initié par la FTPT.

18.16 Depuis le rattachement de l'artisanat au Ministère du Tourisme en 2009, le budget alloué aux investissements est resté identique et ne représente que 2,35 % du budget général des investissements. Le budget de fonctionnement du Ministère n'a pas connu non plus d'augmentation, malgré une croissance « bureaucratique » importante (passage de 6 à 12 délégations régionales, de

3 direction techniques à 2 directions générales, 1 inspection et 4 directions techniques) ; il ne représente que 0,18% du budget de l'État, freinant les activités de développement du tourisme. Le budget général rectificatif de 2013 du Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat est de 13 milliards FCFA dont 10 milliards FCFA sont prévus pour la construction du Grand Hôtel de N'Djamena et 300 millions FCFA pour la subvention de l'Office Tchadien du Tourisme, qui n'a jamais été versée en totalité. Il reste seulement au Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat un budget annuel de 2,7 milliards FCFA. L'Agence Nationale pour le Développement de l'Artisanat (ANDA), créée en 2012, n'est pas encore fonctionnelle.

18.17 Dans ce contexte de tourisme balbutiant, où le budget du Ministère est très limité, il apparaît inopportun d'avoir comme priorité la construction de 2 bâtiments (un pour le MTPA et l'autre pour l'OTT) ainsi que la construction de 2 centres internationaux de conférences (à N'Djamena et Moundou), qui se concurrenceront inmanquablement. Il est également essentiel d'éliminer des redondances dans les attributions à l'intérieur d'agences et entre celles-ci. La répartition des tâches à l'intérieur du MTPA et entre le MTPA et l'OTT, selon la vision du Ministère est comme suit (tableau 18.1) :

Tableau 18.1 - Attributions du MTPA et de l'OTT

| Attributions | MTPA | | | | OTT | | | |
|---|------|-----|------|----|-----|-----|-----|------|
| | DGTH | DTH | DPEP | IG | DMC | DAT | DES | DIPH |
| Vulgarise le code d'éthique | x | x | | | | | | |
| Assure le contrôle et tutelle sur établissements parapublics | x | | | | | | | |
| Assure la tutelle sur établissements parapublics | | x | | | | | | |
| Elabore textes législatifs et réglementaires | x | x | | | | | | |
| Elabore projets de décision ouverture et exploitation établissements touristiques | x | x | | | | | | |
| Suit activités touristiques dans aires protégées et zones de chasse | x | x | | | | | | |
| Veille aux relations de coopération dans le domaine touristique | x | x | | | | | | |
| Veille à la qualité des prestations de service dans les restaurants et hôtels | | x | | | | | | |
| Suit et évalue projets et stratégie de développement touristique et artisanal | | | x | | | | | |
| Participe avec l'OTT à la réalisation de l'analyse d'impact économique du tourisme et artisanat | | | x | | | | | |
| Fait des études de prévisions du flux touristique | | | x | | | | | |
| Veille à l'application de la législation, réglementation et directives ministérielles | | | | x | | | | |
| Effectue mission de contrôle et d'évaluation des services centraux et déconcentrés, des organismes sous tutelle | | | | x | | | | |
| Inspecte les établissements de tourisme et artisanat | | | | x | | | | |
| Met en place programme de promotion et de valorisation de l'image du Tchad | | | | | x | | | |
| Elabore et mène des actions de promotion et de communication | | | | | x | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|---|---|---|
| Conçoit les plans d'aménagement | | | | | | | x | | |
| Prospecte des nouveaux sites | | | | | | | x | | |
| Participe aux réunions de Comité technique interministériel | | | | | | | x | | |
| Elabore projets et stratégies de développement touristique | | | | | | | | x | |
| Apporte l'assistance technique au suivi des projets touristiques | | | | | | | | x | |
| Encadre études de compétitivité du tourisme | | | | | | | | x | |
| Analyse la compétitivité par rapport aux marchés émetteurs | | | | | | | | x | |
| Mène des enquêtes de satisfaction auprès de la clientèle touristique | | | | | | | | x | |
| Met en place un dispositif d'observation, de mesure et d'analyse du tourisme | | | | | | | | x | |
| Organise le classement des établissements | | | | | | | | | x |
| Veille au respect de la qualité-prix | | | | | | | | | x |
| Incite et soutient les initiatives privées dans le secteur | | | | | | | | | x |
| Promeut les professions hôtelières et de restauration | | | | | | | | | x |
| Vulgarise le code mondial d'éthique en collaboration avec les autres directions techniques | | | | | | | | | x |

Source : OTT 2008 et Tchad 2008.

18.18 Dans cette matrice, il apparaît que les redondances d'attributions se situent entre la DGTH et la DTH uniquement. Pourtant, Le MTPA semble avoir une tout autre vision des attributions respectives de ces deux entités :

Tableau 18.2 - Attributions du MTPA et de l'OTT selon le MTPA

| Attributions | MTPA | | | | OTT | | | | HCPT |
|---|------|-----|------|----|-----|-----|-----|------|------|
| | DGTH | DTH | DPEP | IG | DMC | DAF | DES | DIPH | |
| Vulgarisation du code mondial d'éthique de tourisme | X | X | | | | | | X | |
| Mise en œuvre et suivi de la politique nationale dans le domaine du tourisme en vue de promouvoir le développement économique et social | | | | | | | | | X |
| Etablissement d'un inventaire de toutes les potentialités touristiques nationales et leur mise en valeur | | | X | | X | | | | |
| Incitation et soutien aux initiatives privées dans le domaine du tourisme et de l'hôtellerie | | X | | | | | | X | X |
| Suivi et contrôle des entreprises touristiques et hôtelières | X | X | | X | | | | X | X |
| Mise en application effective de la réglementation en matière d'hébergement, de restauration et de tourisme | | X | | | | | | X | X |
| Conception et suivi des projets d'aménagement et d'investissements à réaliser dans les zones d'intérêt touristiques et artisanaux | | | X | | | X | | | |
| Collecte de données statistiques des touristes | | | X | | | | X | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|
| Elaboration et gestion du compte Satellite du tourisme | | | X | | | | X | | |
|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|

Source : MTPA 2013.

18.19 Cette incompréhension ou différence d'interprétation ne peut conduire qu'à l'inaction, les responsabilités n'étant pas clairement définies :

- L'inventaire des potentialités touristiques nationales et leur mise en valeur sont d'ordre public et devraient être réalisés sous les directives et avec le concours d'un pouvoir public, en l'occurrence la Direction de la Planification et des Etudes Prospectives ;
- La mission d'incitation et de soutien aux initiatives privées se retrouve dans les attributions de la DTH, de la DIPH/OTT et du HCPT, sans réelle application concrète ;
- Le suivi et contrôle des entreprises touristiques et hôtelières devraient être gérés par la Direction Générale du Tourisme et de l'Hôtellerie, qui coordonnerait et animerait les activités de la Direction du Tourisme et de l'Hôtellerie (seule direction sous son autorité). Cette DTH coordonnerait ses actions de contrôle avec la Direction des infrastructures et de la profession hôtelières ; l'inspection Générale compétente pour la légalité et la régularité de ses entreprises ;
- La conception et le suivi des projets d'aménagement et d'investissements à réaliser dans les zones d'intérêt touristiques et artisanaux devraient être une attribution de la DPEP. La DES élabore également des projets de développement touristique, sans concertation avec la DPEP ;
- Idem pour la collecte de données statistiques des touristes et l'élaboration du compte satellite du tourisme : pour ces deux missions, la DPEP et la DES collectent les données statistiques, qui semblent rarement être en harmonie. Pour le compte satellite, seule la DPEP pourrait être concernée.

18.20 La proposition d'une stratégie à long terme en vue de l'élaboration d'un Schéma Directeur d'Aménagement et de développement durable du Tourisme, réalisée par un expert de l'OMT en 2009 et dont les résultats ont été approuvés par le gouvernement, est restée sans suite faute de financements de l'État. Ce SDAT, qui présente l'offre touristique actuelle et potentielle ainsi qu'un calendrier d'actions institutionnelles susceptibles de favoriser le développement du tourisme est toujours d'actualité, les actions préliminaires n'ayant pas encore été mises en œuvre.

18.21 Au sein de ces services aux missions similaires, les conditions de travail sont souvent difficiles : de nombreux services se trouvent dans le même bureau, entraînant un manque d'espace de travail et de places assises pour certains agents. La recherche de bâtiments ou de terrains est en cours, pouvant accueillir l'ensemble des services (le MTPA, l'OTT et l'ANDA) et permettant à tout agent d'avoir un poste de travail, des outils informatiques et moyens roulants nécessaires à l'accomplissement des tâches.

18.22 Le blocage des activités par le conflit de compétence peut trouver une solution si on redéfinit les attributions des différents services plus clairement en évitant des empiètements. Le Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat doit donc participer à une meilleure organisation de la filière tourisme, en renforçant la cohérence des politiques menées par les différents acteurs : OTT, Fédération Tchadienne des Professionnels du Tourisme, gestionnaires des Parcs naturels et les communautés villageoises. Des conventions, biennales ou triennales, signées avec les différents partenaires permettraient de garantir la coordination des actions sur le terrain.

18.23 Parmi ces 199 employés, 142 le sont pour les activités « Tourisme » ; il manque pourtant de personnel qualifié par rapport à la quantité du personnel, d'autant que la politisation dans le

recrutement des cadres provoque une inadéquation des profils par rapport aux postes et la formation des cadres est parfois inadaptée au contenu de leurs missions (les auditeurs hôteliers ne sont pas formés à l'audit). A ce sujet, voir tableau 18.3 :

Tableau 18.3 - Effectifs du MTPA

| Catégorie / Niveau d'études | Nombre | % |
|--|--------|------|
| A2 / Master | 17 | 19% |
| A1 / Licence | 21 | |
| Autres / Techniciens, personnel d'appui, secrétaires.... | 161 | 81% |
| Total | 199 | 100% |

Source : MTPA 2013.

Un cadre législatif et réglementaire inapproprié

18.24 Les activités touristiques sont réglementées par la Loi N°19 (MTPA 2002). Un Comité technique interministériel prévu par cette loi a été également créé. Seul texte réglementaire qui régit l'activité touristique sur l'étendue du territoire national, elle est aujourd'hui obsolète alors que son décret d'application n'est pas encore signé.

18.25 Le pays ne disposant pas d'un système de classement officiel des établissements touristiques, ceux-ci ne sont pas classés et fonctionnent sans respecter les principes de base de l'activité et sans proposer de prestations de qualité relatives à une catégorie d'établissement donnée. Les rares établissements classés sont des hôtels appartenant à de grandes chaînes internationales (Novotel, Kempinski, Méridien) qui disposent de leurs référentiels et normes propres. Aussi la création d'un comité interministériel chargé de rédiger les normes de classification et d'hygiène des établissements de tourisme, par un arrêté du MTPA, est-elle recommandée. Un bon modèle dont on pourrait s'inspirer est celui de l'Algérie, présenté dans l'encadré 18.1.

18.26 La multiplication des charges inhérentes à l'exploitation d'établissements de tourisme contraint les promoteurs à augmenter le prix de leurs prestations pour espérer amortir leurs charges, ce qui n'est pas propice au développement de l'activité touristique au Tchad. Le tableau 18.4 montre que les taxes touristiques au Tchad sont beaucoup plus élevées que dans des pays d'Afrique de l'Ouest. Ces taxes sont collectées par deux entités différentes : le MTPA collecte la taxe de développement touristique (2.500 FCFA) et la Mairie collecte la taxe de séjour (4.000 FCFA/nuitée/client). Le recouvrement des taxes de développement touristique est réglementé par l'arrêté N°774 portant Application de la Taxe de Développement Touristique, signé conjointement avec le Ministère des Finances et du budget. Cet arrêté ne reflète plus le coût de la vie actuelle et apparaît dérisoire par rapport aux chiffres d'affaires des établissements de tourisme. La taxe de séjour n'étant pas toujours bien utilisée par les mairies, celles destinées à la promotion et au développement du secteur touristique sont très mal perçues par les responsables des établissements, d'autant plus que la Fédération y est peu sensibilisée.

Encadré 18.1 – Le Plan Qualité Tourisme algérien

Parmi les cinq dynamiques, sur lesquelles repose le Schéma Directeur d'Aménagement du Tourisme (SDAT - 2030), figure la mise en place du « Plan Qualité Tourisme » pour le développement de la qualité de l'offre touristique nationale. C'est dans ce cadre qu'une nouvelle démarche nationale est initiée par le Gouvernement et visant à la reconnaissance de la qualité des prestations des professionnels du tourisme, à travers le déploiement d'un « Plan Qualité Tourisme Algérie » (PQTA). Le « PQTA » a pour objectif de regrouper l'ensemble des professionnels du tourisme, qui s'engagent volontairement dans une démarche de qualité attentive aux besoins de la clientèle, autour d'une marque nationale de qualité, « Qualité Tourisme Algérie ». Ce dispositif d'envergure nationale vise à :

- renforcer la compétitivité nationale par l'intégration de la notion de Qualité dans tous les projets de développement des entreprises touristiques et ainsi une meilleure professionnalisation,
- valoriser les territoires touristiques et créer la durabilité de l'offre touristique algérienne à travers l'amélioration de la lisibilité et visibilité de la qualité par les touristes,
- faire bénéficier les entreprises touristiques engagées dans cette démarche d'une assistance et des outils adaptés à leur développement, notamment en les accompagnant dans les opérations de rénovation, réhabilitation, modernisation, extension et formation,
- assurer une promotion accrue des opérateurs engagés dans la démarche qualité par leur intégration dans le réseau des établissements portant la marque « Qualité Tourisme Algérie », en leur assurant ainsi une meilleure intégration dans les circuits commerciaux par un meilleur positionnement.

Source : http://www.mta.gov.dz/site_relooke/fr/PQTAlerie.php

Tableau 18.4 - Taxes touristiques dans différents pays d'Afrique
(par nuitée/client)

| Pays | Taxes |
|----------------|------------|
| Tchad | 6 500 FCFA |
| Burkina Faso | 2 360 FCFA |
| Togo | 1 000 FCFA |
| Guinée Conakry | 650 FCFA |
| Mauritanie | 650 FCFA |
| Sénégal | 600 FCFA |
| Bénin | 500 FCFA |
| Djibouti | 500 FCFA |
| Côte d'Ivoire | 0 FCFA |
| Cameroun | 0 FCFA |
| Nigéria | 0 FCFA |

Source : MTPA 2013.

18.27 Les difficultés d'obtention des visas d'entrée et d'autorisation de circuler sur le sol tchadien sont importantes et seraient allégées si ces documents pouvaient être délivrés à l'arrivée à l'aéroport de N'Djamena et dans les chefs-lieux des régions du Tchad : ceci conduirait à une augmentation des arrivées, au moins régionales.

18.28 Il n'existe pas pour l'instant de cadre législatif des investissements touristiques au Tchad. Le seul document de référence de l'Administration Nationale du Tourisme pour promouvoir les investissements touristiques est la Charte des Investissements au Tchad, qui ne répond pas totalement aux spécificités du secteur. Il s'avère donc nécessaire d'élaborer et d'adopter un code des investissements touristiques. Ce code est essentiel dans la mesure où le visage du tourisme national dépendra de sa pertinence et de son application. C'est lui qui devra préciser les conditions d'achat, d'aménagement et de gestion des infrastructures dans les zones prioritaires, notamment à l'intérieur et autour des parcs nationaux et autour du Lac Tchad.

Des infrastructures touristiques très limitées

18.29 Le rôle des établissements touristiques dans le développement économique du Tchad est considéré comme crucial, le pays souhaitant s'engager dans une démarche de promotion et de développement de l'écotourisme, volonté légitime puisque le pays est aujourd'hui quasiment vierge. Bien que la capacité hôtelière ait plus que doublé entre 2009 et 2012, elle n'est passée que de 25 à 58 hôtels. 42 d'entre eux sont situés à N'Djamena et 16 sont répartis dans les principales villes du pays (Moundou, Sarh, Doba et Abéché). Trois chaînes internationales sont présentes à N'Djamena : le Kempinski, le Novotel la Tchadienne et le Méridien Chari. Lors des grandes rencontres internationales, la ville de N'Djamena ne peut héberger les participants qui y prennent part par manque des chambres appropriées pour contenir la clientèle.

18.30 Pour satisfaire l'ambition du Ministère du Tourisme d'atteindre 500.000 touristes à l'horizon 2020, la construction des infrastructures hôtelières s'avère importante. Le rôle que doit tenir l'État dans le secteur hôtelier ainsi que dans d'autres investissements touristiques n'est pas clairement tranché ; le Grand Hôtel est un établissement public géré par l'État, le projet de Centre International d'Affaires qui comportera un hôtel et d'autres infrastructures d'accueil, verra la participation financière d'une ou deux banques nationales et le projet intégré de Wadi Doum pourrait se concrétiser sous la forme d'un partenariat public-privé (qui serait rendu possible grâce au projet de mise en œuvre d'un fonds d'investissement touristique).

18.31 Les auberges sont plus nombreuses que les hôtels mais disposent d'une capacité d'accueil inférieure ; ceci est dû en partie au fait que l'investissement de construction est moindre, la capacité d'une auberge ne pouvant pas dépasser 12 chambres, le montant des différentes taxes y est moins élevé et permet d'obtenir un meilleur seuil de rentabilité. Il existe théoriquement 5 campements mais dans la réalité, seulement celui de Bahr Tinga, géré par African Parks Network dans le Parc National de Zakouma, fonctionne. Aujourd'hui, sans offre structurée, le prix des chambres et des prestations associées dans la capitale et en province est très élevé, ce qui freine considérablement le tourisme national.

18.32 Autour des sites touristiques, il n'existe quasiment pas d'établissements d'hébergement ni de restauration. On ne compte que 46 restaurants dans la ville de N'Djamena, et 14 autres qui sont répartis dans les principales villes du pays, soit 60 restaurants dans l'ensemble du pays. Il existe 37 agences de voyages au Tchad dont 28 à N'Djamena et 9 à Moundou. Parmi ces établissements, une dizaine ont reçu l'agrément de l'IATA, qui permet à des agences de voyages d'éditer des billets d'avion. La quasi-totalité de ces agences consacrent leurs activités sur la billetterie traditionnelle, la vente de circuits touristiques basiques, le transport interurbain et la location de véhicules. Sept compagnies aériennes se partagent actuellement le marché (voir 11.11).

18.33 En 2008, le gouvernement a lancé un vaste chantier de construction des infrastructures de transport sur l'ensemble du territoire. Des routes nationales, transnationales et des aéroports sont construits ou en voie de construction : l'aéroport international de N'Djamena, l'aéroport international de Moundou, l'aéroport de Faya et celui d'Abéché (voir 11.7). Malgré ces efforts, de nombreux sites touristiques sont difficiles d'accès, les routes y conduisant étant dégradées ou impraticables en saison pluvieuse.

18.34 Les atouts qui forment l'offre potentielle du pays ont fait l'objet d'un inventaire (non exhaustif) sur l'ensemble du territoire. Compte tenu de l'étendue à recenser, quatre missions ont

été menées, en 2011 et 2012, par l'Office Tchadien du Tourisme. Les informations et données recueillies sont de trois types : les sites naturels, culturels et historiques ; leur positionnement géographique précis (coordonnées GPS) ; les infrastructures hôtelières et touristiques existantes. Les sites sont classés par ordre de priorité à développer, compte tenu de leur intérêt touristique basé sur leurs atouts naturels, culturels et historiques. Il apparaît que les sites prioritaires sont essentiellement des sites naturels situés dans le BET (Borkou – Ennedi – Tibesti), l'ouest du Mayo Kebbi, les Monts de Lam, les monuments de la capitale, le Parc National de Zakouma et la région située entre N'Djamena et le Lac Tchad. Pourtant, ce classement n'a pas encore abouti au ciblage et à la création des Zones Prioritaires d'Aménagement Touristique (ZPAT), permettant de canaliser les efforts de développement du tourisme par zones d'intérêt.

Tableau 18.5 - Régions et sites touristiques prioritaires

| Région | Potentialités | Typologie | Priorité |
|--------------|---------------------------------|------------|----------|
| Ouaddaï | Palais de Ouara | Historique | phare |
| Salamat | Parc national de Zakouma | Naturelle | phare |
| Borkou | Gravures et peintures rupestres | Historique | Phare |
| | Paysages de grés taillés | Naturelle | Phare |
| Ennedi | Peintures et gravures rupestres | Historique | Phare |
| | Les Gueltas | Naturelle | Phare |
| | Les arches | Naturelle | Phare |
| | Paysages dunaires | Naturelle | |
| | Lacs d'Ounianga | Naturelle | phare |
| Tibesti | Gravures rupestres | Naturelle | phare |
| Hadjer Lamis | Rochers d'éléphant | Naturelle | phare |
| | Station de Douguia | Naturelle | |
| Lac Tchad | Les îles flottantes | Culturelle | phare |
| | Les polders | Naturelle | |
| N'djaména | La grande mosquée | Culturelle | |
| | Le Musée national | Culturelle | |
| | La Cathédrale | Culturelle | |
| | Le grand marché | Culturelle | |
| | La place de la Nation | Culturelle | Phare |
| | Village de Gaoui | Culturelle | Phare |

Source : OTT 2013.

Des produits et services touristiques à faible valeur ajoutée

18.35 Hormis le Parc National de Zakouma, et également, dans une faible mesure, les sites touristiques, les Parcs Nationaux et réserves de faune sont peu ou pas aménagés ; ceci est dû d'abord à une absence de plan d'aménagement et de vision claire du type d'infrastructures à créer. Soumis à de fortes pressions anthropiques, ces sites résistent mal aux constructions et à la chasse de viande de brousse, illégales. De plus, les monuments historiques, situés pour la majorité dans la capitale, ne sont ni aménagés ni protégés : à l'exception du Musée National, tous les monuments et musées sont dans un état de délabrement avancé. Afin de concilier préservation du patrimoine et mise en valeur touristique de ces sites, il conviendrait de mettre en œuvre un programme global visant à leur réhabilitation dans les règles de l'art, en utilisant le savoir-faire et la main d'œuvre locaux, leur valorisation en leur permettant d'accueillir différents publics et leur entretien régulier.

18.36 Le Parc National de Zakouma possède le seul campement fonctionnel du Tchad, Bahr Tinga, dont la gestion et la formation des rangers sont assurées par APN South Africa. Il n'existe pas de structure d'hébergement autour des sites touristiques mais quelques projets émergent, comme la

construction d'un campement dans le Parc National de Manda, au sud du pays.

18.37 Les produits touristiques sont quasiment inexistants dans le pays, et la priorité du PND est de créer des produits d'écotourisme. A ceux-ci peuvent être ajoutés des expériences de tourisme communautaire. Il serait également souhaitable de créer des activités dans et autour de la capitale, telles que des centres de loisirs, animations culturelles, qui permettrait la détente des populations locales et des visiteurs. L'aménagement de berges et des excursions en bateau sur le lac Tchad, parmi les îles et les troupeaux seraient d'un grand intérêt. Pour permettre de sélectionner et prioriser les différents projets et ensuite évaluer de manière continue les actions menées, il serait opportun de mettre en place un comité de pilotage public/privé.

18.38 Les charges des établissements hôteliers et de restauration étant très importantes, elles se répercutent sur le coût des prestations de service. Parmi les premières mesures en faveur de la création d'activités liées au tourisme, il semblerait utile de subventionner les matériaux de construction nationaux, plus particulièrement lorsque les travaux sont réalisés par des entreprises nationales et de promouvoir l'utilisation de produits nationaux et locaux dans la construction (sable, gravier, ciment...) et l'aménagement des établissements (mobilier, artisanat...) et réduire le coût de l'énergie électrique dont la part dans le budget ne cesse d'augmenter.

18.39 Le tourisme tchadien reste lourdement pénalisé par des problèmes liés au foncier, à la fiscalité, au financement de nouvelles infrastructures et la formation professionnelle. Il souffre également d'une concentration des efforts de promotion et de viabilisation sur une seule thématique touristique, le BET. Pour permettre au Tchad de construire une offre plurielle et attirer différents types de touristes, il importe aussi de diversifier l'offre existante, à travers des produits et activités innovants et valorisant les richesses locales.

Un environnement naturel à valoriser

18.40 L'environnement naturel constitue la principale ressource sur laquelle pourra se développer le tourisme au Tchad. Le Ministère de l'Environnement et des Ressources Halieutiques (MERH) dispose de nombreux textes pour la gestion efficace de l'environnement, dont certains en lien direct avec les activités d'écotourisme, telle la Loi 14 (MERH 2008). Au sein du MTPA, la DGTH est chargée d'élaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs aux activités touristiques et hôtelières, et de suivre ces activités dans les aires protégées et les zones de chasses conventionnées. Dans sa Déclaration de politique du tourisme (Tchad 1998), le Gouvernement a opté pour l'écotourisme, un tourisme basé sur la valorisation et la conservation du patrimoine naturel et culturel en vue d'un développement durable et du bien-être de la population locale. La loi 19 (MTPA 2002) lui permet également de réglementer les activités touristiques d'une manière générale. Cette mesure devrait s'accompagner d'études d'impact environnemental obligatoires pour tout projet.

18.41 Cependant, il subsiste une incompréhension entre les ministères en charge de l'environnement et du tourisme, notamment sur la gestion touristique des parcs nationaux et réserves de faunes ; le Ministère du Tourisme n'a pas été étroitement associé à l'élaboration des plans de gestion des trois parcs nationaux, et la gestion du Parc National de Zakouma a été concédée à l'ONG sud-africaine African Parks Network en charge aujourd'hui de son développement. Les autres parcs se heurtent aux difficultés liées au financement des actions de préservation et de gestion courante. Un bon exemple est donné par Madagascar (voir encadré 18.2).

Encadré 18.2 – Madagascar National Parks

L'écotourisme est dans l'air du temps et la Grande île et ses aires protégées suivront la vague. La destination Madagascar prend son envol. De 1999 à 2007, le nombre de touristes a augmenté de 44,5% et plus de la moitié de ces visiteurs ont été séduits par l'écotourisme malgache.

Nos circuits

Les circuits ont été tracés pour que chaque visite soit une exploration, et en vue d'améliorer constamment la qualité de notre service, de nombreux sentiers de découverte sont ouverts chaque année, des centres d'interprétation voient peu à peu le jour. Sécurité, confort, aventures et découvertes sont au rendez-vous. Toute la gamme de circuits, du plus simple au plus élaboré, offrent une chance de partir à la rencontre de la nature. Les circuits ont été pensés de manière à ce que les amateurs, les sportifs, les passionnés ou les curieux puissent apprécier leur visite de nos parcs et réserves naturels.

Notre accueil

Des guides et des agents d'accueil sont régulièrement formés par Madagascar National Parks et le Ministère chargé du Tourisme pour encadrer les visiteurs. Grâce à cette formation, le réseau des aires protégées géré par Madagascar National Parks dispose d'un standard national en matière d'accueil touristique. Ces guides et agents ont franchi la barrière des langues, maîtrisent les techniques de guidage, se sont appropriés les circuits et leurs secrets. Rien ne leur échappe : les perles rares de la faune et de la flore; l'histoire et la culture régionales, les mémoires des grands souverains aux anecdotes populaires... Et ce sont ces précieuses pépites qui font la recette idéale d'une visite réussie. Laissez-vous enchanter, votre séjour est en de bonnes mains.

Notre guichet unique

Pour faciliter votre visite, Madagascar National Parks met en place un guichet unique à l'entrée des parcs nationaux et réserves pour acheter et retirer les tickets d'entrée, engager et payer le service des guides et porteurs, s'informer sur les circuits, le guidage, la location des aires de camping et des équipements. Les autres prestations et activités, différentes selon les aires protégées, sont également présentées au guichet unique du site.

Notre hébergement

Des aires de pique-nique et de camping ont été aménagées au cœur de parcs nationaux et réserves. La mise en concession de terrains dans les zones de service des aires protégées, va bientôt considérablement améliorer l'accueil des touristes. Ils bénéficieront d'écologes, de bungalows et de gîtes d'étape qui allient écologie et bien-être.

Source : <http://www.parcs-madagascar.com/madagascar-national-parks.php?Navigation=35>

18.42 La Fédération du Tourisme, à travers les hébergements touristiques à venir, aura un rôle majeur à jouer, à la fois dans la promotion des énergies alternatives et dans le traitement des eaux usées et des déchets, solutions encore peu diffusées. La Fédération doit aussi devenir force de proposition auprès des acteurs du secteur, en diffusant les bonnes pratiques et innovations possibles et pertinentes en matière d'intégration paysagère des constructions, d'aménagement et de communication.

18.43 Les collectivités locales ont également un rôle crucial à faire valoir dans la diffusion de l'information, la concertation entre les Parcs et les populations riveraines (les zones tampon), l'aide au montage de produits touristiques dans les filières identifiées et la sensibilisation et l'implication des populations locales, par l'appui à la constitution de groupements coopératifs, agricoles et artisanaux.

18.44 En raison de la diminution considérable de plusieurs espèces animales, dûe à la « grande chasse » qui a commencé en 1948, la chasse est formellement interdite au Tchad. Toutefois, une forme de chasse appelée communément la « petite chasse » et qui concerne la sauvagine (canards sauvages et autres petits oiseaux) est autorisée dans certaines zones de chasse conventionnées (Réserves de chasse de Douguia et de Kouloudia).

18.45 Les filières touristiques à valoriser et développer sont celles en lien avec la découverte de la nature, à travers des circuits de randonnée sécurisés et pour publics de différents niveaux, le tourisme d'affaires dans les principaux centres économiques et le tourisme culturel et événementiel, à destination des visiteurs nationaux et internationaux (tableau 18.6) :

Tableau 18.6 - Les filières potentielles du tourisme tchadien

| Thématique | Actions à mettre en œuvre | Remarques |
|---|--|---|
| Le tourisme de randonnée | <ul style="list-style-type: none"> • Capitaliser sur les produits classiques de trekking, de bivouacs qui font la force de l'offre saharienne • Valoriser les sites antiques (Ouara, butes Saos...) et archéologiques (Djourab) • Développer un circuit authentique de type «Route des Oasis » • Développer une offre de qualité dans les Parcs Nationaux • Valoriser l'écosystème environnant le Lac Tchad, notamment du point de vue culturel et ornithologique • Mettre en avant les cultures identitaires, la pharmacopée locale... • Consolider l'offre artisanale • Accompagner le développement de micro-projets autour des palmeraies, jardins potagers et fruitiers du désert • Promouvoir la restauration/création d'hébergements « verts » | <ul style="list-style-type: none"> • Développer une approche marketing et produits autour des trois R: Rupture, Ressourcement, Retrouvaille • Collaborer avec le Ministère de l'Environnement pour la préservation et la valorisation des sites emblématiques |
| Le tourisme d'affaires | <ul style="list-style-type: none"> • Créer un centre de congrès international de grande capacité à N'Djamena • Créer une offre de tourisme d'affaires en province plus modeste mais qualitative | <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'émergence de loisirs urbains et péri-urbains pour cette clientèle |
| Le tourisme culturel, culturel et événementiel | <ul style="list-style-type: none"> • Créer des itinéraires de découverte autour de la culture, l'histoire, les musées et les monuments historiques, le patrimoine bâti • les parcs à thème et jardins • Aménager des espaces verts, ludiques de type bases de loisirs • Enrichir l'offre actuelle des musées • Développer une politique de vulgarisation et de pédagogie auprès des scolaires • Valoriser et communiquer sur les événements annuels tels que le festival Gourni, le festival Moussei, la Journée Mondiale du Tourisme, la semaine de l'Environnement, le festival des cultures Kotoko, les courses de chevaux et de dromadaires, Fest 'Africa... | <ul style="list-style-type: none"> • Structurer l'existant et le promouvoir auprès des habitants et des touristes • Le Tchad peut appuyer sa mise en tourisme sur de nombreuses fêtes locales traditionnelles et événements culturels |

Source : Auteur

Communication, promotion et commercialisation de la destination Tchad

18.46 Les ressources financières de l'Office Tchadien du Tourisme en général et celles de la Direction de la Communication et du Marketing en particulier s'avèrent insuffisantes pour effectuer dans de bonnes conditions les activités de promotion du tourisme tchadien sur le plan international. A ce jour, il a été édité une dizaine de supports de promotion essentiellement constitués de dépliants, prospectus, posters et quelques productions vidéo, qui restent largement insuffisants pour promouvoir le tourisme tchadien.

18.47 La majeure partie des supports de promotion n'existent qu'en français. Or, pour vendre efficacement la destination touristique nationale, la diversification des langues des supports de promotion est impérative d'autant plus qu'une majeure partie des visiteurs loisirs provient d'autres pays que la France. Il est important pour le Tchad de détecter de nouveaux marchés émetteurs et y adapter sa communication et ses supports de promotion. De plus, le Tchad n'a jusqu'à présent pas d'image distincte. L'évolution du tourisme et la constante concurrence dans les produits touristiques exigent une politique de communication très ciblée de la part de l'OTT, afin qu'un slogan, une image,

une atmosphère rime avec la destination et permette à la fois une identification et une différenciation du pays.

18.48 Une augmentation des subventions et budgets des institutions du tourisme tchadien devrait être envisagée afin d'obtenir un impact réel et positif sur le développement du secteur²⁵⁹. Actuellement, la qualité de la promotion est très moyenne. Limitée, elle ne reflète pas assez les potentialités existantes et certains supports de promotion sont, sur le fond et la forme non attrayants. La faiblesse des ressources financières de l'OTT ne favorise pas non plus la recherche de créativité.

18.49 Entre 2011 et 2012, l'OTT a participé à plusieurs salons internationaux du tourisme, en Europe, au Moyen Orient et en Afrique²⁶⁰. Malgré cette forte présence, l'impact commercial est très faible et non documenté ; aucune analyse qualitative et quantitative des visiteurs du stand ni de suivi systématique des marchés émetteurs potentiels. Cette carence se retrouve au niveau du Ministère, où il n'existe aucun mécanisme de contrôle de l'activité touristique nationale.

18.50 De plus, l'OTT semble rencontrer des difficultés dans la réservation des salons : les invitations transitent soit par le MTPA, soit par le Ministère des Affaires Etrangères et de l'Intégrations Africaine, et lui parviennent avec un important retard. L'OTT ne dispose pas encore de représentations à l'étranger ; ceci est directement lié à ses faibles ressources financières qui ne lui permettraient pas de couvrir de telles charges. La plupart des salons choisis par l'OTT sont situés sur le continent Européen et au Moyen Orient au détriment de l'Asie et l'Amérique. Pourtant, certains salons asiatiques donneraient une visibilité au Tchad non négligeable dans des pays aux marchés émergents²⁶¹. De plus, l'OTT n'est pas visible à l'aéroport ; l'espace qui lui a été octroyé par l'Autorité de l'Aviation Civile, dans le hall des formalités d'entrée, n'est pas un lieu stratégique et n'a pas d'effet d'attraction sur les visiteurs. Le manque de motivation du personnel, lié aux horaires des vols qui ne correspondent pas aux heures de travail (La convention collective de l'OTT, stipulant entre autres que les heures supplémentaires doivent être payées, n'a pas encore été signée) a contribué à la fermeture de cet espace.

18.51 Le pays est promu à travers deux guides de tourisme, édités en France : Le Petit Futé et Le Tchad d'hier et d'aujourd'hui. Mais comme pour nombre d'autres activités et produits, l'un des meilleurs outils actuels de communication et de promotion d'une destination touristique est Internet. Or à ce jour, il n'existe aucun site web de l'Administration Nationale du Tourisme qui propose un panorama du pays et de son large panel d'activités possibles. Plusieurs projets ont été élaborés dans ce sens mais faute de financement, le département n'a pas pu se doter de cet outil. Le site de l'Office Tchadien du Tourisme est en construction, alors que celui du Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat n'est encore qu'à l'état de projet.

18.52 L'Office Tchadien du Tourisme œuvre à la promotion de la destination Tchad sur le plan international. La mise en œuvre et le développement des vols charter en collaboration avec le Tour Opérateur Point-Afrique a drainé, en deux exercices, plus d'un millier de touristes. Point-Afrique

²⁵⁹ Référence est faite au Ministère du Tourisme et de Promotion de l'Artisanat, l'Office Tchadien du Tourisme, l'Agence Nationale de Développement de l'Artisanat, Schéma National Directeur du Tourisme.

²⁶⁰ Il s'agit des salons internationaux du tourisme suivants : le SITHO (Burkina Faso), le FITUR (Madrid), Top Resa (Paris), l'Arabian Travel Market (Dubai), l'ITB Berlin, le Monde à Paris.

²⁶¹ Le Travel and Tourism Fair (Mumbai, Inde) et le Guangzhou International Travel Fair (Chine) notamment

transporte essentiellement des touristes français en provenance de Marseille ou Paris. Cette initiative, très appréciée des touristes et des locaux, est encore la seule et ne suffit pas à développer une destination touristique. Des contacts ont été noués avec des tour-opérateurs d'Espagne et d'Italie mais pas encore de partenariat avec un autre TO de grande importance qui pourrait drainer d'autres touristes provenant d'autres horizons. Si les 3 principaux tour-opérateurs (Tchad Evasion, Tchad Voyages, Société de Voyage Saharien) montent des circuits dans le désert du BET, la plupart des agences de voyages et de tourisme nationales le mentionnent dans leurs documentation mais ne s'investissent pas véritablement dans l'activité, trop peu rentable comparé à la billetterie, le transport inter urbain et la location de véhicules.

18.53 Enfin, compte tenu des difficultés de l'Office Tchadien du Tourisme liées à sa non représentativité à l'étranger, la diaspora tchadienne pourrait assurer le relais de la promotion à l'étranger et jouer un rôle majeur dans le développement du tourisme. Malheureusement, elle n'est pas mise à contribution, ni à travers l'organisation de « journées culturelles » à l'étranger, ni en tant qu'actrice dans le flux de tourisme réceptif tchadien.

Encadré 18.3 - AFRECAM Cameroun

AFRECAM

Association de Développement Touristique créée par les femmes pour la promotion du tourisme durable au Sud Cameroun.

L'ONG AFRECAM est l'Alliance des Femmes de la Réserve de Campo Maan et ses environs créée en 2003. Elle se donne pour mission de valoriser et de promouvoir le riche potentiel naturel et culturel. Elle organise les populations locales riveraines des sites touristiques, aménage des sites touristiques, conçoit des circuits écotouristiques et les présente aux organisateurs de voyages. AFRECAM assure la Redistribution équitable des bénéfices du Tourisme pour les populations devenues prestataires de services.

Source : www.ecotourismecameroun.com

Le développement des ressources humaines est peu pris en compte

18.54 Le service en charge du personnel au Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat, placé sous l'autorité directe du Secrétariat Général, n'est pas autonome dans les décisions relatives à la gestion du personnel, et le Secrétariat Général, dont les prérogatives sont aussi très étendues, ne concentre ses efforts que rarement sur cet aspect crucial. Une Direction des Ressources Humaines devrait être créée et devrait dans un premier temps procéder au redéploiement des agents dans les services déconcentrés du ministère, en affectant les employés uniquement selon leur profil et expériences.

18.55 Le recrutement par complaisance ou par affinité est encore la règle dans la fonction publique; dans ce cas, le personnel est rarement compétent pour les tâches à mener. La possession d'un minimum de connaissances ou d'expériences relatives à un poste et des besoins particuliers devrait être vérifiée par les services habilités au recrutement des agents. Les besoins en ressources humaines devraient être évalués par service et exprimés clairement.

18.56 Les fonctionnaires en charge du tourisme sont très peu nombreux compte tenu de l'immensité du pays et trop peu sont qualifiés dans le domaine. De plus, le personnel n'est pas déployé dans les services de manière optimale : le plus grand nombre des agents est maintenu à l'administration centrale de N'Djamena, alors que le MTPA est seulement représenté par douze délégations dans 23 provinces ; au sein de ces délégations, il y a manque cruel d'agents et de

techniciens, qui ne peuvent donner satisfaction aux exigences du développement de ce secteur ainsi qu'aux attentes des acteurs de terrain, ni qualitativement ni quantitativement.

18.57 Une sensibilisation des agents de l'Etat sur leurs droits et devoirs permettrait un meilleur respect des textes en vigueur. Ces agents sont d'une part régis par la loi N° 17 (Tchad 2001) et d'autre part par le code du travail (Tchad 1996) et les conventions collectives. Mais force est de constater qu'en cas d'indiscipline, ces textes ne sont jamais appliqués. De plus, la loi N°17 prévoit des formations continues pour les agents de l'État. Pourtant, au Ministère du Tourisme, aucun séminaire ou session de formation, initiale ou continue, n'a jamais été proposée. Afin d'améliorer les compétences et renforcer les capacités du personnel, il faudrait initier des programmes de formation continue, organiser des séminaires et des ateliers de travail nationaux et intra régionaux.

18.58 En 2012, une évaluation du personnel de l'OTT a été réalisée par un cabinet d'études afin d'évaluer l'adéquation des profils aux postes. Des recommandations ont été faites qui ont mené à des formations continues, pour permettre aux agents de se recycler et de s'adapter à leur environnement de travail. L'élaboration d'un plan de formation annuel ou pluriannuel est en attente de la transmission des besoins en formation des différentes directions de l'OTT, pour identifier celles susceptibles d'être prises en charges par le FONAP et celles qui devraient être assurées par des cabinets de formation.

18.59 Lors d'une de ses sessions, le Conseil d'Administration de l'OTT a adopté un système de rémunération forfaitaire du personnel en fonction de son rang (Directeur, Chef de Service, Agent) en attendant la mise en place d'une Convention d'Entreprise de l'OTT. En décembre 2012, un autre projet de Convention a été soumis aux délégués du personnel de l'OTT : cette convention régit les rapports entre l'Office et son personnel conformément à la législation en vigueur (droit syndical, rémunération et avantages, hygiène, sécurité et protection sociale).

18.60 Tout comme au sein du Ministère, le recrutement au sein des établissements de tourisme et d'hôtellerie (hôtels, restaurants et agences de voyages) se fait généralement par complaisance ou par affinité, conduisant à avoir des employés sans formation dans le domaine ou non qualifié pour la fonction. Les emplois ne sont pas garantis puisque dépendant des aléas touristiques, les salaires sont faibles et les contrats de travail rarement établis. De nombreux promoteurs et gérants d'établissements n'assurent et ne déclarent que partiellement leur personnel à la Caisse Nationale de Prévoyance et de Santé, afin de limiter leurs charges. Ceci est d'autant plus facile que la plupart des employés n'ont aucune connaissance de leurs droits et ne sont pas organisés en syndicats, rarement valorisés au sein des entreprises.

18.61 Dans ce contexte, la formation continue ne constitue pas un véritable enjeu ni un marché porteur à court terme, et les seules actions de formation, de formation de formateurs et de transfert de compétences se font par l'intermédiaire d'experts extérieurs, intervenant auprès des chaînes internationales installées au Tchad.

18.62 Les problèmes des instituts de formation privés sont liés à la qualité de l'enseignement qui y est dispensé ainsi qu'à ses infrastructures et ses modes de fonctionnement. La gestion de ces établissements est souvent défailante, entre autres en raison du fait que les relations affinitaires prévalent dans l'attribution de l'autorisation de création des instituts de formations privés ; certains instituts n'ont pas assez de salles de cours pour les étudiants qui se retrouvent dans des classes surchargées ; les normes de construction de ces établissements ne sont parfois pas respectées,

conduisant à des risques sécuritaires importants ; enfin, ces instituts sont régulièrement transférés dans de nouveaux locaux, les contrats de bail n'étant signés que pour de courtes périodes.

18.63 La qualité des formations des jeunes sortis des écoles de tourisme et d'hôtellerie est insuffisante dans l'ensemble, en raison notamment du faible niveau de qualification des formateurs locaux et de l'absence de référentiels métiers. Ce manque d'enseignants qualifiés est lié à l'absence de formation d'un corps de formateurs, au manque de motivation du corps enseignant, en raison d'un manque de reconnaissance professionnelle ; et explique en partie la sollicitation des experts étrangers par les chaînes hôtelières pour rendre leur personnel plus opérationnel.

18.64 Le financement de la formation professionnelle dans le domaine de l'enseignement du tourisme rencontre deux difficultés majeures : les apprenants sont en général issus des milieux défavorisés, d'où des impayés importants et des interruptions de cours, notamment pour aller travailler afin de pouvoir financer les études ; les parents ont aussi du mal à admettre que le BTS en tourisme se prépare en trois ans et non en deux ans comme dans d'autres domaines.

18.65 Les lacunes dans la vision stratégique du tourisme national se répercutent dans les établissements de formation : le manque d'orientation par le Ministère dans les matières enseignées entraîne l'enseignement de formations qui ne répondent pas toujours aux besoins du terrain. Il est désormais crucial que le Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat, l'Office Tchadien du Tourisme, la Fédération Tchadienne des Professionnels du Tourisme, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle ainsi que les écoles privées de formations en tourisme travaillent de concert pour adapter les formations aux besoins des entités qui œuvrent dans le secteur (hôtels, restaurants, Ministère, Office, etc.) et veiller sur la qualité des enseignements dispensés. Il semblerait pertinent d'initier une coopération avec des instituts et universités d'autres pays, notamment ceux de la CEMAC, avec de grandes écoles internationales de tourisme et d'hôtellerie et signer des accords de partenariat avec des cabinets internationaux en vue d'une amélioration de la qualité des formations qu'ils proposent.

Le FONAP, un fonds sous-exploité

18.66 Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle est l'organisme chargé de collecter la taxe d'apprentissage auprès des employeurs ; celle-ci s'élève à 1,2% de la masse salariale. En contrepartie, le FONAP prend entièrement en charge les demandes de formations exprimées par les entreprises qui payent régulièrement cette taxe. Les textes qui régissent le fonctionnement de cette institution ne l'autorisent qu'à financer des formations continues (voir 5.101 et 5.102).

18.67 Si certaines entreprises opérant dans le secteur du tourisme et de l'hôtellerie sollicitent le FONAP pour des besoins en formation dans des domaines autres (informatique, finance...), trop d'acteurs du secteur du Tourisme et de l'Hôtellerie ignorent l'existence de cette taxe ou refusent de la payer. D'autres payent cette taxe, mais ne font pas bénéficier leurs agents des formations complémentaires de peur que l'amélioration de leurs compétences ne les amène à réclamer une revalorisation salariale ou à migrer vers d'autres entreprises.

18.68 Il appartient donc au FONAP d'entreprendre une démarche informationnelle et coercitive pour réussir sa mission : informationnelle par des campagnes de sensibilisation pour se faire connaître, justifier le bienfondé de la taxe qu'elle prélève, informer les acteurs sur son mode de fonctionnement et leur inculquer la culture de la formation continue ; coercitive, en usant des recours légaux pour obliger les récalcitrants à se conformer aux textes en vigueur et s'acquitter de

cette taxe. La Fédération Tchadienne des Professionnels du Tourisme et les acteurs étatiques qui interviennent dans le domaine du tourisme, doivent aussi soutenir les efforts de cet organisme pour inciter les entreprises de cette branche d'activité à assurer des formations continues de leurs agents dans les domaines du tourisme et de l'hôtellerie.

Encadré 18.4 - Le tourisme au sein de la CEMAC

Les pays d'Afrique centrale à la recherche de solutions pour l'éclosion du secteur touristique

Les spécialistes de la norme venus des pays membres de la Commission Economique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) se sont réunis au Cameroun du 20 au 22 février 2013. Organisée par l'Agence des Normes et de la Qualité du Cameroun (ANOR) en partenariat avec le Réseau normalisation et francophonie (RNF), il était question au cours de cette rencontre de trouver les voies et moyens afin de booster le secteur touristique de la sous-région par la promotion de la culture de normalisation pour "un tourisme durable", notamment au Cameroun, au Gabon et en République démocratique du Congo.

Le constat dressé par les experts de la norme a été sans appel : le secteur touristique dans la quasi-totalité des pays de la zone CEMAC ne respecte pas les normes internationales. Qu'il s'agisse : des infrastructures hôtelières ; du circuit touristique ; du service ; des questions de sécurité ou d'hygiène et de salubrité, d'énormes efforts restent à faire pour atteindre les normes internationales. Ces experts proposent entre autres pour améliorer l'attractivité touristique de la zone CEMAC, que les ministères en charge du tourisme s'engagent à financer les normes du secteur. Ils proposent également que des efforts soient faits en matière de vulgarisation et de sensibilisation de tous les acteurs intervenant dans le secteur.

Source : www.mediaterre.org/actu,20130311110424,6.html

Réformes et projets à développer

18.69 De nombreux thèmes cruciaux sont abordés dans le Plan National de Développement 2013-2015 (PND 2013) et nécessitent une réelle mise en œuvre afin de créer et d'accompagner le développement du tourisme tchadien. Toutefois, ces thèmes ne revêtent pas forcément le même caractère d'urgence ni de pertinence.

Développement du cadre politique, institutionnel, juridique et réglementaire

18.70 Elaboration d'un Schéma Directeur d'Aménagement et Développement du Tourisme : celui-ci devra fixer des objectifs clairs et réalistes, en lien avec les préceptes d'un développement durable et du développement de produits écotouristiques, promouvoir la destination touristique tchadienne, développer les zones touristiques de bon niveau de qualité, promouvoir le partenariat entre les secteurs public et privé, encourager l'investissement et soutenir la lutte contre la pauvreté.

18.71 Création d'un Fonds d'investissement touristique : ce Fonds résulterait d'un partenariat entre l'ONAPE et certaines banques nationales ; les partenaires sollicités et les modes de fonctionnement et gestion sont en cours de réflexion. Le Maroc a créé un schéma de financement qui pourrait servir de modèle au Tchad (encadré 18.5).

Encadré 18.5 - Financement du tourisme marocain

Afin de garantir la réalisation des projets stratégiques, tenant compte à la fois des contraintes conjoncturelles et structurelles du secteur financier mais également du niveau de maturité des destinations, différentes actions ont été prévues par le contrat programme de la vision stratégique 2020 :

Le FMDT

Mise en place par l'Etat et d'autres entités publiques d'un Fond Marocain pour le Développement Touristique (FMDT) qui concrétise l'engagement volontariste de l'Etat dans le secteur dans son ensemble. Il s'agit d'une approche structurante qui permettra d'instaurer la confiance nécessaire à l'impulsion des grands chantiers de la nouvelle vision.

Il est prévu de porter le capital du FMDT sur une période de 10 ans à compter de sa constitution à 15 milliards de dirhams. Le FMDT sera à même de lever des capitaux importants nationaux et internationaux.

Le Fonds Marocain pour le Développement Touristique aura ainsi pour objet la constitution ou la prise de participation de/dans toute société de un ou plusieurs nouveaux projets stratégiques de développement touristique.

Crédit AZUR

Pour accompagner la réalisation et l'accélération des projets stratégiques de la Vision 2020, les banques du système bancaire marocain s'engagent à mobiliser une première enveloppe de 24 milliards de Dh sur la période 2011-2016, pour offrir un financement bancaire aux projets répondant à des conditions d'accès pré définies dans un cahier des charges convenu.

Source : www.smit.gov.ma/espace-investisseurs/financement

18.72 Il n'existe pour l'instant pas d'École Nationale du Tourisme et de l'Hôtellerie, mais deux sont en projet, à N'Djamena et à Fada. Si la création d'une école nationale à N'Djamena paraît appropriée, celle de Fada semble moins pertinente; outre la nécessité de former des professionnels motivés et en accord avec les tendances du marché touristique, il importe de leur offrir des débouchés professionnels à la fin de leur cursus, ce qui est loin d'être possible aujourd'hui et risquerait de rapidement saturer un secteur embryonnaire. Une évaluation des besoins en ressources humaines doit être menée afin d'être réaliste dans la taille des infrastructures de ces écoles. De même que pour les établissements privés, il est primordial de créer des programmes de formation aux différents métiers du tourisme, en phase avec les attentes des professionnels tchadiens et avec les standards internationaux.

18.73 Le PND propose également l'organisation d'un Salon International du Tourisme et de l'Hôtellerie à N'Djamena: Ceci serait sûrement plus pertinent lorsque le pays aura quelques exemples réussis à valoriser. La même chose est vraie dans le cas de l'organisation d'un forum sur l'écotourisme à N'Djamena : cela sera sûrement porteur en termes de retours d'expériences internationales et régionales, mais nécessitera une collaboration entre l'ensemble des acteurs de la filière, particulièrement les opérateurs touristiques de terrain.

Développement des infrastructures d'accueil et des activités touristiques

18.74 Le PND propose la création et la construction de plusieurs projets d'infrastructures touristiques dans et autour de la capitale dont :

- Un nouveau siège pour le MDTA et un nouveau siège pour l'OTT ;
- La création d'un parc zoologique à N'Djamena;
- La création de nouvelles unités d'hébergement, dont deux hôtels de luxe situés en bordure du fleuve Chari, à N'Djamena²⁶².

18.75 Des projets sont également en cours, dans les parcs nationaux et en province. Les Parcs nationaux et les réserves de faune sont déjà reconnus comme sites touristiques en devenir et leur

²⁶² Le Grand Hôtel de N'Djamena est financé par l'État (sa gestion serait assurée par une société privée), l'autre par le Groupe Hilton avec une capacité d'hébergement de 250 chambres, 78 villas des salles de conférences et de congrès ainsi que des centres de sports et de loisirs.

aménagement devrait les rendre plus accessibles. Il s'agit des sites les plus attractifs et un effort particulier doit être porté sur la durabilité des projets pilotes au sein de ces aires naturelles ainsi que sur la mise en place d'activités sportives et de randonnée. Ces activités devraient simultanément être testées puis proposées ainsi que des activités propres à l'écotourisme telles que l'observation des mammifères, l'ornithologie, la découverte du milieu et la rencontre de ses habitants :

- Construction des hôtels de chasse à Bongor, Léré, Pala, Am Timan et Fada et réhabilitation des hôtels de chasse de Sarh et Moundou ;
- Etude et aménagement d'un complexe touristique intégré à la source thermale de Wadi Doum. Etant donné que la chasse est désormais interdite sur le territoire, il serait utile de construire ces établissements dans le respect de normes environnementales internationales, et aussi de changer de terme, « chasse » n'ayant pas une image responsable ni « grand public.»

18.76 Le tourisme d'affaires sera valorisé par la création d'un centre de conférences/loisirs/hébergements à Milezi et la construction d'un centre international de conférences à Moundou ainsi que d'un hôtel trois étoiles, qui suivront la construction de l'aéroport international de Moundou. Ce centre serait financé par la collectivité.

Communication et promotion

18.77 La création d'un site web de l'OTT est en cours, et les actions se portent actuellement sur la promotion internationale de la destination : des éductours sont prévus en 2013 pour des opérateurs italiens, un comité d'évaluation des besoins d'investissements et de promotion a été mis en place auprès des pays arabes²⁶³, des contacts ont été noués avec l'Inde, la Chine et le Japon, et l'OTT a adhéré à l'ATA (African Travel Association) pour être à même de promouvoir le tourisme tchadien auprès des acteurs américains. Une base de données des sites et établissements touristiques est en cours de création par l'OTT, qui devrait être disponible sur son site Internet. Ces actions devront se faire de manière conjointe avec la mise en place d'une banque d'images de qualité, destinées à remplacer celles actuellement utilisées sur les dépliants promotionnels, datées et souvent médiocres. Des contacts ont été pris avec des agences de communication nationales afin d'éditer une carte touristique du pays et un guide touristique s'adressant aux visiteurs étrangers aussi bien qu'aux nationaux. Des actions auprès de la presse et des relais d'opinions, puissants prescripteurs auprès du grand public, sont également prévues par l'OTT.

Conclusions

18.78 Balbutiant dans ses infrastructures mais encore imprégné du tourisme « de chasse », le Tchad a un potentiel certain dans le développement d'activités douces de nature, au plus près de ses richesses archéologiques et de ses cultures du désert. Idéalement situé au cœur géographique de l'Afrique et membre de la CEMAC, le pays a également l'opportunité de se positionner comme un important centre de tourisme d'affaires. Pour ce faire, une restructuration politique et administrative apparaît indispensable, tant l'organisation des différents services du Ministère et leurs prérogatives sont floues et redondantes. De plus, le cadre réglementaire actuel manque de clarté et crée un climat peu favorable à l'initiative et à l'investissement parmi les opérateurs touristiques nationaux et étrangers.

²⁶³ Principalement le Qatar, l'Arabie Saoudite, le Koweït et l'Égypte.

18.79 Le potentiel de développement touristique du pays n'est pas très important en taille, dans le sens où, dépourvu de côte, le pays n'a pas vocation à devenir une destination de tourisme de masse. Sa richesse est contenue dans ses sites naturels, désertiques et sauvages, mémoire de l'humanité qui, pour des raisons politiques et géostratégiques, sont encore absents des brochures des tour-opérateurs internationaux. Les sites touristiques potentiels existent en nombre et le challenge du Ministère réside dans leur aménagement qualitatif, dans le respect des critères de l'écotourisme et du tourisme responsable, préservant leur singularité et incluant les populations autochtones dans leur ouverture. La concurrence internationale est rude et les destinations subsahariennes ne sont pas épargnées ; le pays doit communiquer et se promouvoir auprès des marchés existants et émergents grâce aux nouvelles technologies avec des moyens adéquats.

18.80 Le développement des ressources humaines est également un point crucial à prendre en compte pour que le tourisme puisse être perçu par la population comme une véritable activité structurée, structurante, créatrice d'emplois et de revenus. La prise en compte des attentes des différents acteurs nécessite une vision globale de la part du Ministère, notamment au regard de la formation initiale et continue et de l'appui à la création d'activités.

Recommandations

Le cadre institutionnel et réglementaire

18.81 Compte tenu des lacunes et des incompréhensions au sein même des structures gouvernementales, il conviendrait dans un premier temps de réviser le cadre réglementaire existant:

- Réviser la loi 19 (MTPA 2002) et l'arrêté 774 (Tchad 2002);
- Harmoniser les Décrets N°921 (OTT 2008) et 215 (Tchad 2008);
- Réviser en profondeur l'organigramme du MTPA, harmoniser les attributions de chacun et augmenter les budgets de ces institutions afin d'obtenir un impact réel et positif sur le développement du secteur;
- Réviser le décret 52 (Tchad 2012) et intégrer le Ministère de la Formation Professionnelle auprès du HCPT.

18.82 Il serait aussi important de créer un cadre permettant un développement harmonieux des activités :

- Un cadre juridique du tourisme, précisant le rôle de l'Etat dans l'investissement et la gestion des infrastructures touristiques. Ce cadre devra définir de manière précise les modalités de collecte et redistribution des différentes taxes et préciser les mécanismes d'accompagnement financiers pour les acteurs du secteur ;
- Un Code des investissements touristiques et renforcer les cahiers des charges relatifs à l'investissement touristique.

18.83 Un code foncier touristique, précisant de manière claire et détaillée les zones d'investissement et de développement prioritaires ainsi que les zones à sanctuariser, si nécessaire. Au sein de la DPEP, mettre en place des outils et de la formation pour l'observation économique et la prospective, afin de mettre à disposition des professionnels une information de qualité, notamment sur l'évolution des attentes des différentes clientèles, stimuler l'innovation et accompagner les professionnels dans la conception de nouvelles offres.

Les produits touristiques

18.84 Afin de favoriser l'investissement pour des projets présentant des critères de durabilité, il conviendra de :

- Améliorer les infrastructures d'accès aux sites ainsi que leur aménagement ;
- Mettre en place un comité interministériel chargé de rédiger les normes de classification et d'hygiène des établissements de tourisme ;
- Diversifier les produits dans les zones identifiées, à travers le développement d'une offre touristique « responsable » et d'écotourisme (Parc de Zakouma et Lac Tchad notamment) ;
- Mettre à disposition des investisseurs « responsables » un fonds d'investissement leur permettant de bénéficier de lignes de crédit spécifiques ;
- Mettre en œuvre des programmes d'aide aux communautés vivant à proximité des sites pour vendre leurs productions (agricole et artisanale) et à utiliser les sites comme des leviers pour le développement économique social et culturel ;
- Développer des projets communautaires par des programmes d'éducation au patrimoine et à sa conservation, en actualisant et relançant dans un premier temps les projets ST-EP à Doughia et Logone Gana ;
- Promouvoir l'utilisation des matériaux locaux pour la construction des hébergements touristiques.

La communication, la promotion et la commercialisation

18.85 Pour affirmer une image différenciatrice du pays au sein de l'offre internationale ciblée « déserts », il s'agira de :

- Appuyer l'originalité et la spécificité du pays et de son offre par une communication institutionnelle spécifique, un slogan, une image, une signature unique ;
- Rehausser la qualité et la quantité des supports de promotion utilisés dans les différents salons internationaux. Ces supports doivent être édités dans différentes langues, en fonction d'une étude menée sur les potentiels marchés émetteurs sur la destination Tchad ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi et de contrôle des retombées de l'activité touristique au Tchad. Pour cela les Directions des Etudes, des Statistiques et du Marketing doivent travailler en étroite collaboration ;
- Mutualiser et intégrer sur le même site web les banques de données du MTPA dans sa totalité : informations pratiques sur la destination Tchad, promotion et accès à la commercialisation des produits et aspects institutionnels et réglementaires ;
- En collaboration avec le ministère des Affaires Etrangères et de l'Intégration Africaine, affecter des attachés du tourisme dans toutes les représentations diplomatiques du Tchad à l'étranger pour pallier dès à présent au problème de représentativité dans les principaux pays émetteurs de tourisme pour le Tchad ;
- Adopter une stratégie pour les « marchés lointains matures et émergents », en s'appuyant sur les pôles d'attractivités touristiques majeurs pour irriguer l'ensemble du territoire.

Le développement des ressources humaines

18.86 Afin d'augmenter le niveau de connaissance des acteurs (actuels et futurs) du tourisme et ainsi améliorer le contenu de leurs interventions, il s'avèrera important de :

- Mettre un budget à disposition de la formation initiale (écoles de tourisme) et continue (au profit des fonctionnaires du MTPA et des personnels des établissements de tourisme) ;
- Intégrer des cours en lien avec l'écotourisme et l'environnement dans la formation touristique ;
- Renforcer la coopération avec les établissements extérieurs pour favoriser le transfert de compétences dans les métiers du tourisme et octroyer des bourses de formation diplômantes pour les éléments prometteurs ;
- Evaluer les besoins réels en ressources humaines du secteur afin que les établissements publics et privés puissent adapter leurs formations aux besoins sur le marché de l'emploi.

Ouvrages de référence

- African Parks Network 2010. *Accord de partenariat entre le Gouvernement de la République du Tchad et African Parks Network pour la gestion du Parc National de Zakouma*. N'Djamena, juin 2010.
- Banque mondiale 2010. *Africa Region Tourism Strategy: Transformation through tourism, Harnessing tourism for growth and improved livelihood*, version 3.0. Banque mondiale décembre 2010
- Conseil National du Patronat Tchadien 2011. *Livre blanc*. Edition décembre 2011.
- FMI 2010. Tchad : *Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté*. Fonds monétaire international 2010. <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/scr/2010/cr10230f.pdf>
- MEPC/Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale 2013. *Plan National de Développement 2013-2015*, avril 2013.
- Office Tchadien du Tourisme 2012. *Document de Projet - Stratégie nationale de développement durable du tourisme au Tchad : Programme d'actions prioritaires*. N'Djamena 2012.
- OMT 2003. *Développement durable de l'écotourisme : Recueil des bonnes pratiques*. Madrid : Organisation mondiale du tourisme 2003.
- OMT 2004. *Le tourisme et la réduction de la pauvreté, Recommandations pour l'action*. Madrid : Organisation mondiale du tourisme 2004.
- OMT 2006. *La réduction de la pauvreté par le tourisme, Recueil de bonnes pratiques*. Madrid : Organisation mondiale du tourisme 2006.
- OMT 2006. *Développement durable du tourisme dans les déserts*. Madrid : Organisation mondiale du tourisme 2006.
- OMT 2007. *Programme ST-EP ; Tourisme et réduction de la pauvreté au Tchad : Identification de projets pilotes*. Organisation mondiale du tourisme, janvier 2007.
- OMT 2009. *Proposition d'une stratégie à long terme en vue de l'élaboration d'un Schéma directeur d'Aménagement et de Développement durable du tourisme*. Organisation mondiale du tourisme, novembre 2009.
- Secrétariat Exécutif du Réseau des Aires Protégées d'Afrique centrale (RAPAC), 2008. *Destination Tourisme, Tchad*. 2008.
- Tchad 1998. *Déclaration de Politique Générale de Développement de Tourisme au Tchad*, N'Djamena : République du Tchad 1998.

Textes législatifs et réglementaires

- MERH 2008. *Loi N°14/PR/2008 portant régime des forêts, de la faune et des ressources halieutiques*. N'Djamena: République du Tchad, 2008.
- MTPA 2002. *Loi N° 19/PR/2002 du 9 décembre 2002 portant Règlementation des établissements de tourisme*. N'Djamena: République du Tchad, 2002. Cette loi précise les formalités à accomplir en vue de construire, aménager et/ou gérer un établissement de tourisme (établissement d'hébergement, de restauration ou agence de voyages).
- OTT 2008. *Décret 921/PR/PM/MDT/2008 fixant les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'Office tchadien du Tourisme*. N'Djamena: République du Tchad, 2008.
- OTT 2007. *Loi N°12/PR/2007 portant création de l'Office tchadien du tourisme*. N'Djamena: République du Tchad, 2007
- Tchad 1996. *Loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 relative au Code du Travail*. N'Djamena: République du Tchad, 1996.
- Tchad 2001. *Loi 17/PR/01 portant statut général de la fonction publique*. N'Djamena: République du Tchad, 2001.

Tchad 2002. *Décret 078/PR/MT/2002* modifiant le Décret N° 052/PR/MDT/99 du 12 février 1999 portant création d'un Haut Comité chargé de la Promotion du Tourisme. N'Djamena: République du Tchad, 2002.

Tchad 2002. *Décret 434/PR/MDT/2002* Portant organigramme du Ministère du Développement touristique. N'Djamena: République du Tchad, 2002.

Tchad 2002. *Arrêté 0774/MF/SE/DIT/2002 portant application de la Taxe de Développement touristique.* N'Djamena: République du Tchad, 2002.

Tchad 2008. *Décret 215/PR/PM/MDTA/2008 portant organigramme du Ministère du Développement touristique et de l'Artisanat.* N'Djamena: République du Tchad, 2009.

Tchad 2012. *Décret 052/PR/MDT/99 Portant création d'un Haut Comité chargé de la Promotion du Tourisme Version révisée en date du 22.10.10.* N'Djamena: République du Tchad, 2012.

ANNEXE

Annexe - Matrice d'actions complète

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|---|
| 3. Les capacités des agences du commerce extérieur | | | | | | |
| 3.1 Renforcer les capacités institutionnelles du Ministère du commerce et de l'industrie et du réseau commerce et investissement. | <p>Efficacité accrue du MCI dans son rôle d'organe directeur du réseau commerce et investissement.</p> <p>Prestations MCI et réseau sont d'une meilleure qualité :</p> <p>a) politique commerce et investissement, b) services aux entreprises exportatrices; c) mesures techniques non-tarifaires, d) choix et suivi projets et investissements.</p> | <p>Etude de planification et de mise en œuvre des réformes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer Conseil national du Commerce Extérieur (voir recommandation 6.1 et termes de référence 3.43) • Créer Secrétariat technique du Conseil. • Centraliser les bureaux MCI dans un bâtiment nouveau. • Former les cadres du MIC et d'autres agences du réseau ; • Créer unités de commerce extérieur et d'évaluation et gestion de projets dans agences du réseau. • Informatiser les services du MCI et du réseau y compris la création d'un site web informatif, à jour et interactif (y compris intranet). • Gérer communications avec milieu professionnel et public. • Organiser manifestations publiques et des ateliers professionnels. • Etablir bibliothèque technique partagée dans réseau. | Primature, MCI, MFB, MIE, MEPCI, MMFLP, Membres du réseau, PTF | <p><u>Haute</u> 3-5 ans</p> | <p>Conseil CE opérationnel</p> <p>Nouvelle infrastructure MCI complète</p> <p>Site web du MCI établi ; volume de visites au site.</p> <p>Manuel de procédures et cahiers de charge du personnel du MCI établi et opérationnels</p> <p>Documents de position du Secrétariat technique</p> | <p>Etude de planification et mise en œuvre des réformes : 200.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|---|---------------------------------------|---|---|
| <p>3.2 Former au Tchad experts en commerce et économie internationales y compris évaluation risques projets et investissements.</p> | <p>L'administration publique tchadienne et le secteur privé ont des cadres compétents en commerce international, aspects financiers internationaux, gestion de dette, évaluation risques projet et gestion investissements et projets</p> <p>Performance de MIC et agences réseau améliorée.</p> <p>La politique commerciale et d'investissement du Tchad est devenue plus active et efficace. Les représentants du Tchad sont en mesure de bien défendre les intérêts du Tchad dans les négociations bilatérales et multilatérales et dans la négociation des conditions d'admission d'investissements étrangers.</p> | <p>Établir un Master à l'Université de N'Djamena en partenariat interuniversitaire financé par une agence de coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire étude de faisabilité du projet par l'Université de N'Djamena et université(s) partenaire(s) • Faire approuver projet et schéma de financement par l'Université de N'Djamena, l'agence de financement et le Gouvernement tchadien, • Préparer programmes pour une première année d'enseignement par un groupe d'experts et professeurs des institutions participantes • Former futurs enseignants tchadiens à l'extérieur dans université(s) partenaires (s) et ailleurs • Programme d'une première année enseignée surtout par des professeurs venant des instituts partenaires. • Établir options d'enseignement de certains cours à distance. • Préparer successivement programmes de deuxième année et parallèlement formation des enseignants tchadiens. • Passer responsabilités d'enseignement à l'Université de N'Djamena. • Établir programmes de formation et formation continue à l'ENAM | <p>MCI, MES, Université de N'Djamena, MFB, PTF, Universités partenaires, ENAM</p> | <p>Haute 4 ans</p> | <p>Partenariat avec une agence de coopération établie</p> <p>Curriculum du Master développé par l'Université de N'Djamena</p> <p>Affectation des locaux et financement au programme par l'Université et PTFs assuré</p> <p>Nombre d'étudiants qui finisse le degré Master</p> | <p>Coût études : 130.000 dollars</p> <p>Coût programmes : 1 M dollars annuel pendant quatre ans</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|---|---------------------------------------|---|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> Les liens entre les partenaires sont maintenus par un programme d'échanges d'enseignants et un programme de recherche commun. | | | | |
| 3.3 Améliorer la production de statistiques des investissements et du commerce extérieur | <p>Formulation de décisions de politique sur la base de données fiables</p> <p>Efficacité accrue de l'analyse d'options de politique au sein du gouvernement et des entreprises</p> | <p>Étude sur options d'améliorer collecte, analyse et dissémination des statistiques du commerce extérieur et des investissements :</p> <ul style="list-style-type: none"> Engager un statisticien spécialisé dans le commerce extérieur et la balance des paiements pour faire l'étude. Établir partenariat avec agence multilatérale spécialisée Obtenir financement si possible de la même agence ou agence bilatérale de coopération. | MCI, ANIE, INSEED, MEPCI, CNUCED/CCI/Banque mondiale, PTF | <u>Haute</u> 1 an | Disponibilité et fiabilité des données sur le commerce et les investissements | Coût étude : 66.000 dollars |
| 4. Secteur privé exportateur | | | | | | |
| 4.1 Renforcer la compétitivité des Entreprises | Meilleur rapport entre la formation et les besoins d'entreprises | <p>Créer un forum de concertation entre les entreprises et le FONAP et les établissements de formation. Appui aux institutions de formations dans le développement des curricula et le renforcement des compétences des instructeurs.</p> <p>Crédit sur la TAFP aux entreprises qui assurent leur propre formation interne</p> | FONAP, CNPT, Institutions de formation | <u>Base</u> 3 ans | Perceptions des employeurs sur la qualité et disponibilité d'employés qualifiés | 300.000-500.000 dollars |
| | Sous-traitance augmentée entre investisseurs étrangers et | Traitement des ventes par entreprises locales aux sociétés bénéficiaires d'une convention | MEF, DGI | <u>Base</u> 3 ans | Mise en place d'une convention fiscale appropriée | 100.000 dollars (étude des impacts fiscaux) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|--|---|--------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| | locales (PME surtout) | comme exports, avec un taux zéro de TVA | | | Volume des IDE en sous-traitance avec PME | |
| | Création des conditions favorables au développement des grappes industrielles | Lancement d'un programme de zones industrielles/zones économiques Étude de faisabilité achevée pour la 1 ^{ère} zone | MCI, MEF, Primature, Présidence, PTF | Haute 5 ans | Adoption d'une stratégie et mise en place d'un cadre juridique de développement des ZES Nombre d'entreprises et volume des affaires dans les zones industrielles/économiques | 5 M dollars - 250 M dollars (établissement du cadre réglementaire & institutionnel; études de faisabilité; aménagement des zones et installation des infrastructures sur le site et hors du site) |
| | L'État s'est dégagé des secteurs productifs ou travaille en partenariat avec les acteurs privés tchadiens ou étrangers | Professionnalisation de la gestion des entreprises publiques en vue de leur privatisation éventuelle | MCI, MEF | Haute 5 ans | Vente des parts de l'Etat dans les sociétés financées par le programme Team 9 et/ou recrutement d'une gestion professionnelle | 1 M dollar - 5 M dollars (assistance technique et contrats de gestion) |
| | Élimination des subventions des prix de carburants et d'autres biens essentiels. | Mise en place d'un programme de réduction graduelle, visant à l'élimination totale de subventions (et de contrôle des prix qu'elles nécessitent) sur 3 à 5 ans. | MCI, MEF | Base 5 ans | Réduction progressive des subventions / hausse des prix Epargne de l'Etat en termes de réduction des subventions | |
| | Renforcement des partenariats public-privé | Mise en place d'un cadre juridique et réglementaire et d'un dispositif administratif pour la systématisation des PPP dans le financement, le développement, et la gestion des infrastructures | Primature, MIE, MEF, MCI | Haute 3 ans | Adoption d'une loi sur les PPP. Octroi d'au moins un marché public sur base de PPP et/ou contrat de gestion/mise en concession d'une société publique | 500.000 dollars (frais de consultants juridiques et de marchés publics) |
| | Réforme du système de formation professionnelle | Introduction d'un système de formation en cours de l'emploi financé par la taxe en vigueur et remboursée à l'entreprise. | FONAP, MES | Haute 4 ans | Nombre de sociétés bénéficiaires du financement paritaire ou remboursement pour la | 200.000 dollars (frais de consultants) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|------------------------|---------------------------------------|--|--|
| | | <p>Considérer le remplacement de la taxe par un système de financement paritaire, où l'état contribue (paiement comptant ou exonération d'imposition équivalente) en proportion avec les dépenses de l'entreprise.</p> <p>Améliorer la concertation entre les entreprises et les institutions de formation par l'intermédiaire du FONAP.</p> | | | formation en cours | |
| 4.2 Élargir le marché par le biais de l'intégration régionale | Accroissement d'échanges commerciaux dans la sous-région | Suppression de la retenue à la source pour les prestataires de services basés aux pays CEMAC | MEF, DGI | <u>Base</u> 3 ans | Adoption d'une loi ou décret de suppression de la retenue à la source | Nécessité d'étudier l'impact fiscal |
| | | Développement des capacités de la CCIAMA en matière de collecte et diffusion d'informations sur les opportunités de commerce intra-régional | CCIAMA, INSEED | <u>Base</u> 3 ans | Augmentation du chiffre d'affaires (exports, imports) du Tchad avec d'autres pays de la CEMAC | 100.000 dollars (matériel, formation) |
| 4.3 Renforcer les institutions d'appui au secteur privé et du dialogue État-Secteur Privé | Meilleure réponse des institutions aux besoins de leurs membres et représentativité accrue | <p>Restructuration et redynamisation de la CCIAMA</p> <p>Renforcement des associations d'affaires comme l'Association des Femmes Commerçants et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFCCET), la Jeune Chambre Economique du Tchad (JCE), etc.</p> | CCIAMA, MCI | <u>Haute</u> 4 ans | Nouvelle constitution et conseil d'administration pour la CCIAMA. Augmentation du nombre de membres qui paient la cotisation | 500.000 dollars |
| | Dialogue actif et sensé entre le secteur privé et l'État | Redynamisation ou remplacement du FODEP | CCIAMA, MCI, Primateur | <u>Haute</u> 4 ans | Nombre des réformes adoptées issues du dialogue public-privé | 500.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|-----------------------------------|---------------------------------------|--|--|
| | | Redémarrage du FODEP avec réunions trimestrielles Création d'un Secrétariat actif, intégré avec Conseil national du commerce extérieur (6.1). | | | | |
| | Priorisation des réformes | Formulation d'un plan d'action et la mise en œuvre de 8 à 12 réformes prioritaires sur la base d'un examen des propositions émanant du Livre Blanc | CCIAMA, MCI, Primature | <u>Base</u> 4 ans | | 100.000 dollars |
| 4.4 Renforcer le dispositif de promotion de l'investissement | Capacité renforcée de sensibiliser les investisseurs étrangers, d'attirer l'IDE, d'accompagner et d'aider les investisseurs étrangers et locaux, de créer et renforcer les liens entre entreprises locales et étrangères | Programme de restructuration et de renforcement des capacités de l'ANIE | ANIE, CCIAMA, MCI, MEF, Primature | <u>Haute</u> 4 ans | Mise en place d'un plan de restructuration, d'un plan stratégique et d'un plan de formation et renforcement de capacités Volume d'IDE | 3 M dollars - 5 M dollars |
| | Simplification et transparence du système d'incitations à l'investissement | Analyse et comparaison sur le plan régional, et mise en place d'un système d'incitations simplifié et transparent | ANIE, MEF, MCI | <u>Moyenne</u> 4 ans | Nouveau système d'incitations conforme aux bonnes pratiques internationales | 500.000 dollars |
| | Réduction du nombre et de l'étendue des attributions de l'ANIE | Focalisation uniquement sur la promotion de l'investissement direct étranger et des exports : unifier le Centre des formalités des entreprises et le Guichet unique et les réintégrer au MCI. | ANIE, MCI, Primature | <u>Haute</u> 5 ans | ANIE restructurée | 500.000 dollars |
| 4.5 Améliorer l'accès au financement des entreprises | Accès au crédit renforcé | Mise en place de la Stratégie Nationale de Microfinance. Opérationnalisation du Fonds | MEF, PTF | <u>Moyenne</u> 5 ans | Mise en place de la Stratégie Nationale de Microfinance. | 36,4 M dollars (cadre institutionnel - 3,4 M dollars; refinancement des institutions - 32,4 M dollars; |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|---|---------------------------------------|---|--|
| | | National d'Appui à l'Entreprenariat et à la Microfinance | | | Opérationnalisation du Fonds National d'Appui à l'Entreprenariat et à la Microfinance | appui institutionnel aux EMF - 0,6 M dollars) |
| | Renforcement du système et des institutions de microfinance | Prolongement et élargissement du programme PAFIT et ouverture aux autres bailleurs | MEF, Banques, PTF | <u>Haute</u> 5 ans | Augmentation du nombre d'institutions conformes aux normes COBAC Augmentation du nombre d'emprunteurs et du montant annuel global de prêts | 36,4 M dollars |
| 5. Climat des affaires et marché du travail | | | | | | |
| 5.1 Réduire les délais et les coûts de création d'entreprise | Création effective d'une entreprise en 72 h. Limitation des tracasseries administratives | Fusionner ou rapprocher le Guichet Unique et le Centre de Formalités des Entreprises ; Mettre en réseau les services Guichet Unique et créer une plateforme électronique ; Supprimer les documents non indispensables pour le dossier de création d'une entreprise ; Réduire ou éliminer l'obligation du capital minimum, aujourd'hui de un million de FCFA ; Supprimer ou réduire substantiellement la déclaration de souscription du capital, les frais de notaire, et la patente ; | MCI, CCIAMA, ANIE, CFE, GU, PTF, Ordre des Notaires Journaux | <u>Haute</u> 4 ans | Avancement dans le classement <i>Doing Business</i> pour la création d'une société et la taxation | 100.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | | Réduire les délais, notamment les 30 jours pour la vérification du code interne de règlement par le Bureau du Travail, et les 2 à 3 semaines pour compléter les formalités au CFE. | | | | |
| | Alignement du coût de création d'une entreprise au Tchad au coût pratiqué dans les autres pays de l'Afrique subsaharienne | Fixer un pourcentage pour les honoraires du notaire ; Diminuer le nombre et le montant des droits d'enregistrement ; Réduire les frais d'annonces légales au moins dans les journaux à capitaux publics. | | <u>Haute</u> 1 an | Promulgation des textes (décret, loi ou ordonnance) diminuant les honoraires du notaire, le nombre et les frais d'enregistrement exigés pour la rédaction des statuts Révision du texte fixant le nombre de pièces à fournir pour le dossier de création d'entreprise | |
| 5.2 Appliquer le droit OHADA sur les entreprises en difficulté | Arrêt des fermetures clandestines des entreprises Arrêt des paiements clandestins des créanciers après l'ouverture de la procédure par le tribunal Intervention des créanciers dans la procédure et paiement équitable de leurs droits | Recycler les juges du tribunal de commerce sur le droit OHADA en général et particulièrement l'acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif Sensibiliser les magistrats des tribunaux de commerce à l'application scrupuleuse du droit OHADA en République du Tchad ; Sensibiliser les opérateurs économiques sur le rôle de protection des tribunaux | PRAJUST, ERSUMA, MJ, MIC, MES, Patronat, PTF | <u>Moyenne</u> 3-5 ans | Des séminaires de recyclages et de sensibilisation sont organisés à l'intention des magistrats des tribunaux de commerce Des sessions d'information sur le droit OHADA sont organisées à l'intention des opérateurs économiques ; Des Clubs OHADA sont créés sur l'ensemble du territoire national Nombre de fermetures | 100.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|--|---------------------------------------|---|--|
| | | <p>lorsqu'une entreprise est en difficulté</p> <p>Encourager la coopération sous régionale dans le domaine de l'enseignement supérieur conformément aux directives de la CEMAC ;</p> <p>Encourager la création des clubs OHADA pour la vulgarisation du droit dans les universités et auprès des praticiens.</p> | | | <p>clandestines des entreprises</p> <p>Montant des paiements clandestins des créanciers après l'ouverture de la procédure par le tribunal</p> | |
| <p>5.3 Réduire la charge fiscale des entreprises et élargir ainsi l'assiette fiscale</p> | <p>La réduction du nombre, et de taux de certains impôts.</p> <p>Le allègement de la procédure et des délais du paiement des impôts et taxes pour les entreprises dans le secteur formel.</p> <p>Passage accru d'entreprises informelles au secteur formel.</p> | <p>Interdire ou encadrer la création des nouvelles taxes par les autorités locales</p> <p>Réduire les droits d'enregistrement, l'impôt sur les sociétés, l'impôt minimum forfaitaire, les frais facturés aux transitaires aériens, la taxe publicitaire</p> <p>Supprimer certains impôts comme le tiers provisionnel</p> <p>Créer un site internet et mettre à jour le Code Général des Impôts pour faciliter l'accès à l'information fiscale</p> <p>Créer un Guichet Unique pour le paiement des impôts et taxes divers pour réduire les délais de</p> | <p>MIC, MFB, MINJ, Ministère de l'intérieur Patronat</p> | <p><u>Haute</u> 4 ans</p> | <p>Le CGI est mis à jour chaque année.</p> <p>Un texte énumère de manière limitative les impôts et taxes dus par les contribuables chaque année.</p> <p>Un site internet donnant toutes les informations fiscales est créé et régulièrement actualisé par la Direction Générale des impôts.</p> <p>Recettes fiscaux</p> <p>Nombre des entreprises qui s'acquittent de leurs taxes</p> | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|---------------------------------------|---|--|
| | | <p>paiement</p> <p>Publier un calendrier des contrôles et informer en temps utile les opérateurs économiques.</p> <p>Établir un système transparent d'octroi des avantages fiscaux avec des critères mieux définis sur la base d'une liste d'exceptions : les activités ou filières inéligibles.</p> <p>Les taux effectifs d'imposition des investisseurs dans le même secteur ou la même filière devraient être similaires, sinon identiques.</p> | | | | |
| 5.4 Renforcer les capacités des tribunaux de commerce | <p>Les jugements sont régulièrement rendus;</p> <p>Les délais et les coûts de procédure sont considérablement réduits.</p> | <p>Recycler les magistrats et les greffiers au droit OHADA.</p> <p>Former les juges consulaires au droit OHADA et à la procédure.</p> <p>Améliorer le statut des juges consulaires.</p> <p>Équiper les tribunaux de commerce en matériel informatique.</p> <p>Créer des bibliothèques du droit OHADA dans tribunaux de commerce.</p> | <p>MINJ, MCI, Ministère de l'Assainissement Public et de la Promotion de la Bonne Gouvernance, PTF</p> | <p><u>Base</u> 5 ans</p> | <p>Des séances de formation sont organisées à l'intention des juges consulaires ;</p> <p>Les émoluments des juges consulaires sont régulièrement versés</p> <p>Des séminaires de recyclages sont organisés à l'intention des juges</p> <p>Des ouvrages sur le droit OHADA sont achetés et mis à la disposition des acteurs de la justice commerciale.</p> | <p>200.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|--|---------------------------------------|--|--|
| 5.5 Créer un Centre d'Arbitrage et de Médiation | <p>Les opérateurs économiques saisissent le centre d'arbitrage et de médiation de N'Djamena en cas de litige.</p> <p>Les tribunaux de commerce sont de moins en moins sollicités.</p> | <p>Formulation et adoption du décret portant sur la création d'un centre d'arbitrage et de médiation au sein du CNPT</p> <p>Affectation des locaux au Centre</p> <p>Signalisation du Centre sur la voie publique indique le centre.</p> <p>Recruter des arbitres.</p> | MINJ, MCI, Patronat | Base 5 ans | Nombre de litiges saisis par les opérateurs économiques au centre d'arbitrage et de médiation de N'Djamena | 150.000 dollars |
| 5.6 Encourager les acteurs à sortir de l'économie informelle | Accroissement considérable du nombre d'entreprises déclarées et qui payent les impôts | <p>Mettre en œuvre le statut de l'entrepreneur.</p> <p>Créer des mesures fiscales incitatives pour les acteurs du secteur informel.</p> <p>Rationaliser les procédures de formalisation.</p> <p>Supprimer les sanctions liées à la formalisation des entreprises informelles</p> <p>Sensibiliser les acteurs à la formalisation à travers notamment les associations professionnelles</p> | MFB, MCI, Patronat Associations professionnelles | Haute 4 ans | <p>Nombre des nouvelles entreprises après la mise en œuvre des reformes</p> <p>Recettes fiscales</p> | |
| 5.7 Réviser le code du travail | <p>Flexibilité de l'emploi</p> <p>Le système de prévoyance sociale est amélioré</p> | <p>Promulguer un nouveau code du travail.</p> <p>Introduire les nouveaux types de contrats de travail : occasionnel, temporaire et</p> | MCI, MINT, Syndicats, PTF | Haute 5 ans | Le nombre d'entreprises et des travailleurs déclarés. | 100.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|--|---|---|--|--|
| | | <p>saisonnier.</p> <p>Cantonner les dommages et intérêts dus en cas de licenciement abusif.</p> <p>Réglementer l'activité de placement des travailleurs par les cabinets privés ;</p> <p>Multiplication des centres de santé de la CNPS ;</p> <p>Inciter les entreprises à déclarer le personnel et à payer les cotisations ;</p> <p>Subordonner la soumission aux appels d'offres à la régularité vis-à-vis des services des impôts et de la CNPS</p> <p>Introduire le système de télédéclaration</p> | | | | |
| <p>5.8 Encourager l'apprentissage et la formation professionnelle</p> | <p>Les jeunes et les diplômés sans emploi reçoivent une formation professionnelle.</p> <p>Le personnel des entreprises renforce leurs capacités</p> | <p>Réorienter la taxe d'apprentissage et de la formation professionnelle.</p> <p>Créer des exonérations fiscales pour les entreprises qui offrent des formations professionnelles.</p> <p>L'ONAPE et le FONAP sensibilisent sur leurs offres relatives à la formation.</p> | <p>MCI, MES, MINT, Patronat, Syndicats, PTF, CNPS, FONAP, ONAPE</p> | <p><u>Moyenne</u> Action continue</p> | <p>Les entreprises font de moins en moins recours à la main-d'œuvre étrangère</p> <p>Taux de chômage en baisse</p> | <p>150.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---------------------------------------|--|--|
| | | Former les jeunes aux métiers. L'ONAPE et le FONAP organisent régulièrement des sessions de formation. | | | | |
| 6. Politique commerciale | | | | | | |
| 6.1 Établir un Conseil national du Commerce extérieur de haut niveau qui conseille le Gouvernement sur a) Stratégie de diversification des exportations ; b) politique et négociations commerciales. | Conseil établi et opérationnel Documents techniques et propositions de Gouvernement comme base de discussion Secrétariat technique opérationnel Solutions sont trouvées aux tensions qui apparaissent dans le processus d'investissement et l'activité exportatrice des entreprises. Les instruments d'appui du gouvernement et la réglementation sont affinés. | Créer Secrétariat technique MCI et ANIE Décider sur composition agences publiques et secteur entreprises (parité dans composition) Entreprises: associations et entreprises au Tchad à capital étranger, mixte et tchadien qui exportent, assemblent produits d'exportation ou ont potentiel d'exportation. Choisir personnalité centrale du Gouvernement par exemple PM (et en son absence ministre MCI). Établir TdR : conseiller secteur d'exportation diversifié, politique commerciale, négociations et suivi. Les trois comités actuels deviennent sous-comités du Conseil. Le Conseil serait fusionné avec le Forum de dialogue Etat- | Présidence/PM, MIC, MEPCI, MFB, Associations et entreprises exportatrices | <u>Haute</u> 6 mois – 1 an | Bonne qualité documents préparatoires Fréquence réunions Qualité conseil au gouvernement | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|--|---|--|
| | | secteur privé (FODEP) qui serait revigoré (voir 4.3). | | | | |
| 6.2 Abaisser tarifs et droits à l'exportation et négociations avec membres CEMAC sur application du libre échange en agriculture | <p>Les procédures d'exportation ont été simplifiées et sont beaucoup moins onéreuses</p> <p>Les droits et taxes à l'exportation sont fortement réduites</p> | <p>Étude sur réforme des droits et taxes à l'exportation afin de pouvoir évaluer les répercussions sur les recettes du fisc ;</p> <p>Application de la réforme</p> <p>Réforme des procédures à l'exportation</p> <p>Guichet d'appui aux exportateurs organisés par CCIAMA et CNPT.</p> | MFB, MCI et douanes, Consultation nouveau Conseil national du commerce extérieur, ANIE, CCIAMA, CNPT | <p>Haute</p> <p>Etude : 6 mois</p> <p>Procédures douanières modifiées : 1-2 ans</p> <p>Guichet d'appui : 1 an</p> | Réduction à 40 % du temps de passage en douane droits et taxes 1% ou moins augmentation considérable du commerce formel pour des biens agropastoraux. | |
| 6.3 Formaliser le commerce avec le Nigéria et promouvoir l'investissement | <p>Transactions commerciales sont sécurisées et rapides.</p> <p>Paiements contrats et droits/taxes par réseau bancaire sont devenus pratique courante.</p> <p>Une partie substantielle du commerce informel est devenue formelle.</p> <p>Les statistiques sur commerce bilatéral sont accessibles à tout le monde et sont fiables.</p> <p>Forum commercial organisé pour les</p> | <p>Négociation d'un accord commercial et investissement avec le Nigéria et le Cameroun (organisation du transit) :</p> <p>Recensement des problèmes concrets rencontrés par les commerçants par les autorités douanières des trois pays comme base pour la négociation. Coordination de la négociation avec Conseil et Secrétariat CEMAC (qui devra autoriser les négociations).</p> <p>Préparation et organisation d'un forum commercial périodique des hommes d'affaires du Tchad, du Nigéria et du Cameroun : Le forum serait organisé à N'Djamena,</p> | Ministères du commerce du Tchad, du Nigéria, et du Cameroun, Douanes, ANIE, Chambres de Commerce | <p>Haute</p> <p>Etudes : 6 mois</p> <p>Négociation d'accord : 1 – 2 ans</p> | <p>Meilleure connaissance des flux commerciaux avec le Nigéria.</p> <p>Temps pour les transactions réduit de 50 %</p> <p>Augmentation des recettes douanières</p> <p>Augmentation constatée du commerce entre les deux pays</p> | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|--|---|--|
| | hommes d'affaires Facilités de paiements bancaires et de change. | visant à développer les affaires entre les trois pays | | | | |
| 6.4 Réforme du régime d'importation | Les tarifs et les droits et taxes sont alignés avec la politique de diversification des exportations et la sécurité alimentaire renforcée. | Plan de réforme en étapes : Le Tchad applique des tarifs plus bas d'une manière sélective par exception au TEC Le Tchad s'allie avec d'autres membres de la CEMAC pour réformer le TEC (moins de bandes, utilisation de bandes zéro et bas tarifs, traitement différenciée du Tchad et de la RCA) Taxes uniquement si rétribution pour un service nécessaire. | MFB, MCI, Ministère des affaires étrangères, Membres du futur Conseil National du Commerce extérieur | Moyenne Etude : 6 mois Négociation du TEC : 1-2 ans | Droits et taxes réduits à 1% de la valeur des biens importés Tarif moyen réduit de 60% | |
| 6.5 Stratégie commerciale | Priorités négociations internationales et réformes internes établies à l'horizon 5 ans. | Étude sur intérêts tchadiens en termes : accès marchés extérieurs et substitution importations Étude sur politiques internes et mesures à décider pour mettre en œuvre ces priorités. Projets renforcement institutionnel Définition priorités de négociations globales, régionales et bilatérales, positions tchadiennes | Présidence/PM, MCI, MEPCI, MFB, ANIE, CCIAMA, CNPT, Autres membres Conseil national Commerce extérieur | Haute Etudes : 6 mois | Plan d'action de politique commerciale et calendrier des négociations cohérent et réaliste | |
| 6.6 Plan d'action de négociation d'accords investissements | Stratégie de négociation accords établie : partenaires identifiés et objectifs et contenu clauses majeures déterminés | Identification partenaires en fonction secteur/ groupe de produits correspondant à stratégie diversification économique. | Présidence/PM, MCI, MEPCI, MFB, ANIE, CCIAMA, CNPT, Autres membres Conseil national Commerce extérieur | Base Formulation stratégie 6 mois-1 an: | Intérêt manifesté par cinq pays partenaires dans conclusion accord | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|---------------------------------------|--|--|
| | | Développement accord modèle sur base des bonnes pratiques internationales | | | | |
| 6.7 Tirer meilleur parti des accords commerciaux et préférences bilatérales | Diplomatie commerciale réactivée en direction des pays et marchés offrant les meilleures préférences commerciales | Étude qui explore les possibilités d'exportation à des marchés nouveaux tenant compte de préférences tarifaires pour le Tchad sur ces marchés. L'étude devrait se pencher également sur la conformité de produits tchadiens agropastoraux avec les normes exigées sur ces marchés. | MCI, MEPCI, Ministère des Affaires Etrangères, Ambassades et Missions du Tchad à l'étranger, Chambres de commerce bilatérales | Base Etude : 6 mois | Signature de nouveaux accords avec les principaux partenaires commerciaux | |
| 7. Métiers et artisanat | | | | | | |
| 7.1 Renforcer la capacité d'accompagnement des organismes d'appui au développement de l'artisanat tchadien | Cadre normatif du secteur de l'artisanat finalisé, validé et opérationnel | Finaliser et valider la stratégie de développement de l'artisanat. Formuler et promulguer le code de l'artisanat | MTDA, Groupements d'Artisans | Haute 6 mois | | 27.000 dollars (experts, ateliers et publication) |
| | | Animer, coordonner et suivi la mise en œuvre de la stratégie de développement de l'artisanat | Direction générale de l'artisanat, ANDA, PTF | Moyenne Action en continue | Nombre d'actions stratégiques réalisées Nombre de résultats atteints | 120.000 dollars (experts, ateliers, communications) |
| | | Diffuser et former les parties prenantes sur le code de l'artisanat | Direction générale de l'artisanat, Groupements d'Artisans, ANDA, ANIE, PTF | Moyenne Action continue | Nature et nombre des parties prenantes formées Nombre de codes distribués | 100.000 dollars (experts, ateliers, communications) |
| | Les structures d'appui au développement de l'artisanat complétées, renforcées et | Renforcer les capacités des structures techniques en charge de l'artisanat (DG, Directions techniques et centres de | Présidence de la République Primature, MTDA, PTF | Haute Action continue | Qualité et nombre de personnels formés Budget de la Direction | 3 M dollars (infrastructures/investissements, fonctionnement, dotation artisans) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|--|--|---|---------------------------------------|---|--|
| | opérationnelles | formation artisanales) dans l'animation, la coordination et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie de développement et de l'application du code de l'artisanat y compris par l'affectation d'un budget conséquent. | | | Générale revalorisé | |
| | | Finaliser le processus d'opérationnalisation de l'ANDA avec des missions renforcées | Présidence de la République MTDA | Moyenne 6 mois | Missions de l'ANDA redéfinies Budget de l'ANDA | 2,1 M dollars (infrastructures/investissements, fonctionnement, dotation artisans) |
| | | Mettre en place des plateformes de collaboration et de concertation entre les structures chargées du développement de l'artisanat | Primature, MTDA, MERA, MAI Ministère de l'Education Nationale, PTF | Moyenne 03 mois | Nombre d'initiatives mise en œuvre par les plateformes de collaboration | 59.000 dollars (ateliers, communications) |
| | | Mobiliser les partenaires techniques et financiers dans l'inventaire et l'opérationnalisation des projets répondant aux besoins de la stratégie de développement de l'artisanat | Primature, MTDA, ANDA, ANIE, PTF | Moyenne Action continue | Nombre des projets inventoriés et mise en œuvre | |
| | Synergies établies entre le secteur artisanat et les autres secteurs dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique de développement de l'artisanat | Favoriser la communication entre les différents ministères pour les initiatives sectorielles contribuant à leurs développements mutuels | Primature, MTDA, MEN, MAI, MERA, MISP, MMFLP, PTF, artisans | Moyenne Action en continu | Nombre d'initiatives communes mises en œuvre | 140.000 dollars (ateliers et communications) |
| | | Développer des espaces intersectoriels de promotion et de partage d'expériences | Primature, MTDA, MEN, MAI, MERA, MISP, MEP, MMFLP, PTF, artisans | Base Action en continue | Nombre d'initiatives communes mises en œuvre | 42.000 dollars (ateliers et communications) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|---|---|---------------------------------------|---|---|
| | | Intégrer l'artisanat dans la conception des programmes transversaux et les projets des secteurs de proximité, notamment le tourisme, BTP, l'agriculture, etc. | Primature, Direction Générale de l'Artisanat, MEP, ANDA, PTF | <u>Moyenne</u> Action en continue | Nombre de programmes transversaux intégrant l'artisanat Nombre de projets des secteurs de proximité intégrant l'artisanat | 172.000 dollars (ateliers et communications) |
| 7.2 Renforcer la maîtrise des exigences du marché local et international par les artisans tchadiens | Une base élargie et diversifiée de savoir-faire pour les métiers prioritaires | Mettre à jour un programme adapté aux besoins de métiers ; Redéfinir et mettre à jour les programmes de formation des artisans (continue et initiale) en fonction des besoins et des attentes des marchés nationaux et internationaux. Élaborer un diagnostic des programmes de formation actuels Formuler une étude des exigences des marchés | MTDA, ANDA, FONAP, CONEFE, CFPA, Structures/Etablissements de formation artisanale, Groupements d'artisans (maîtres artisans), PTF | <u>Haute</u> Action en continue | Programmes de formation actualisée Nombre de nouveaux modules insérés Innovations et nouveaux produits introduits par les artisans | 41.000 dollars (experts, matériels, ateliers) |
| | | Développer un système de formation continue des formateurs et des maîtres artisans | MTDA, ANDA, FONAP, CONEFE, CFPA Structures/Etablissements de formation artisanale, Groupements d'artisans (maîtres artisans), Formateurs, PTF | <u>Moyenne</u> Action continue | Nombre de formateurs et de maîtres artisans formés Pertinence des formations Innovations et nouveaux produits introduits par les artisans | 48.500 dollars (formateurs, ateliers, matériels) |
| | | Doter les centres de formations des artisans de moyens conséquents en ressources matérielles et humaines qualifiées | MTDA, MFB, MCI, ANDA, FONAP, CONEFE, CFPA, Structures/Etablissements de formation artisanale, Formateurs qualifiés, PTF | <u>Moyenne</u> Action continue | Niveau de disponibilité en équipement et intrants dans chaque centre/ structures de formation. | 146.000 dollars (réhabilitation des infrastructures, équipement, formateurs, matériels, ateliers) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|---|---|---|---------------------------------------|---|---|
| | | | | | Niveau de satisfaction des étudiants | |
| | | Développer des partenariats d'échanges internationaux portant sur la formation et le partage d'expérience | MTDA, MES, ANDA, FONAP, CONEFE, CFPA, Structures/ Etablissement de formation, Artisans, Formateurs, PTF | <u>Moyenne</u> Action continue | Nombre de conventions signées avec les professionnels et experts artisans, bénévoles retraité, ECTI | 33.000 dollars (prospection, contractualisation) |
| | | Promouvoir un système d'apprentissage respectueux des règles minimales en la matière dans les entreprises artisanales Formuler des études sur les règles minimales en matière d'apprentissage Effectuer le suivi évaluation des apprentis dans les entreprises/usines artisanales | MTDA, MINT, MES, ANDA, FONAP, CONEFE, CFPA, établissements/ Structures de formation, Entreprises artisanales/groupements d'artisans | <u>Base</u> Action continue | Nombre d'entreprises artisanales délivrant des contrats d'apprentissage | 61.000 dollars (expertises, ateliers, documentation, matériels) |
| | Les produits et services des métiers prioritaires conformes aux exigences des marchés | Cultiver l'esprit et l'attitude de qualité dans les entreprises artisanales Organiser des séminaires de formation et de sensibilisation | MTDA, ANDA, ANIE, Groupement d'Artisans | <u>Moyenne</u> Action continue | Qualité des produits vendus améliorée Volume de ventes de produits artisanaux | 27.000 dollars (expertises, ateliers, documentation) |
| | | Mettre en place un système de normalisation adapté aux produits et services artisanaux pour les métiers prioritaires | MTDA, DGA, DFPPA, ANDA, ANIE, Groupements d'artisans | <u>Moyenne</u> 1 an | Nombre des produits et services artisanaux normalisés mis sur le marché | 36.000 dollars (expertises, ateliers, documentation) |
| | | Former les artisans sur les cahiers de charges pour les métiers prioritaires | MTDA, DGA, DFPPA, ANDA, Groupements d'artisans | <u>Moyenne</u> Action continue | Nombre d'entreprises respectueuses des normes | 45.000 dollars (formateurs, ateliers, matériels) |
| | | Instituer et mettre en place un système de contrôle régulier | MTDA, DGA, DFPPA, ANDA, Groupements | <u>Moyenne</u> Action continue | Volume de ventes de produits artisanaux | 33.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | | des produits et des services artisanaux | d'artisans | | Produits et services artisanaux de qualité | |
| 7.3 Développer de véritables avantages comparatifs durables de l'artisanat tchadien | Une identité artisanale tchadienne connue des acheteurs nationaux et internationaux | Développer un système de labellisation des produits et services artisanaux tchadiens | MTDA-DGA, DFPPA, ANDA, OTT, Groupement des artisans, Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI), Association des consommateurs | <u>Base</u> 6 mois | Enquête de satisfaction sur les clients Labels tchadiens créés Made in Tchad diffusés | 43.000 dollars (expertises, ateliers, documentation, communications) |
| | | Promouvoir l'utilisation des matériaux locaux dans les produits et services artisanaux Mener une enquête chez les artisans sur les matériaux utilisés | MTDA- DGA, DFPPA, ANDA, MCI, MINCU, Groupement des artisans | <u>Base</u> 3 mois | Demande en matériaux locaux Présence des matériaux locaux dans les produits artisanaux | 42.000 dollars (expertises, ateliers, formateurs, matériels) |
| | | Mettre en place un système de certification et d'identification de produits artisanaux d'origine tchadienne | MTDA-DGA, ANIE, Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle, Organisme de certification externe, Groupement des Artisans | <u>Moyenne</u> 1 an | Brevets et/ou certification créés Nombre d'audit effectué Ventes des produits d'origine tchadienne par les tchadiens | 34.000 dollars (expertises, certification, communications) |
| | | Promouvoir l'utilisation des traits culturels comme outil de différenciation des produits tchadiens | MTDA-DGA, DFPPA, ANDA, ANIE, Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle, Office du Tourisme au Tchad, Groupement des Artisans ANIE | <u>Base</u> Action continue | Traits culturels identifiés et diffusés Nombre d'entreprises artisanales formés Des produits tchadiens reconnus dans les salons internationaux | 42.400 dollars (communications, primes, ateliers) |
| | Des innovations régulières de produits et | Organiser des formations en design et sur les tendances aux | MTDA- DGA, DFPPA, ANDA, ANIE, Groupement | <u>Moyenne</u> Action continue | Design des produits artisanaux amélioré | 75.000 dollars (experts, matériels, formateurs, |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|--|---|---|---------------------------------------|--|---|
| | services artisanaux tchadiens | formateurs et maîtres artisans préalablement sélectionnés | des Artisans | | | ateliers) |
| | | Organiser des ateliers de design regroupant les artisans sélectionnés dans tout le pays dans les principaux sites à vocation touristique et artisanale | MTDA-DGA, ANDA, OTT, Groupement des Artisans Maîtres artisans, préalablement formés | <u>Base</u> Action continue | Liste des artisans sélectionnés pour la formation Design des produits artisanaux amélioré | 83.000 dollars (matériels, experts, ateliers) |
| | | Encourager la participation massive des artisans et des formateurs dans les salons nationaux, régionaux et internationaux | MTDA-DGA, ANDA, OTT, ANIE, Groupement des Artisans, Agences de voyage | <u>Base</u> Action continue | Nombre d'artisans participants Vente des produits tchadiennes a l'international | 172.000 dollars (communications, dotation artisans) |
| | | Mettre en place un dispositif de suivi des formations et de récompense pour les meilleurs artisans créatifs et innovateurs Mettre en place une cellule de veille s'occupant exclusivement du développement de l'artisanat au Tchad | MTDA-DGA, ANDA, MFB, ANIE, Groupement des Artisans | <u>Base</u> Action continue | Nombre d'artisans récompensés | 45.000 dollars (Communications, primes, ateliers) |
| | Groupements d'artisans multipliés et opérationnels | Développer des mécanismes simplifiés visant la participation des artisans dans l'exécution des marchés publics (segmentation des appels d'offres) | Primature MTDA-DGA, MCI, MEP, MFB, ANDA, PTF, Groupements/ associations d'artisans | <u>Base</u> 1 an | Participation des groupements d'artisans aux marchés publics | 37.000 dollars (experts, ateliers, documentation, documents) |
| | | Développer des marchés de sous-traitance accessibles aux groupements d'artisans | Primature, MTDA-DGA, MCI, MEP, MFB, ANDA, PTF, Groupements/ associations d'artisans | <u>Base</u> Action continue | Nombre de marchés de sous-traitance gagnés par les groupements d'artisans Taux d'augmentation des marchés de sous-traitance | 27.000 dollars (experts, ateliers, communications, documentation) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|---|--|--|
| | | | | | exécutés par les groupements d'artisans | |
| | | Renforcer la communication autour des appels d'offres et des procédures auprès des groupements d'artisans. | Primature, MINCU, MTDA-DGA, MCI, MEP, ANDA, PTF, Groupements/ associations d'artisans | <u>Moyenne</u> Action continue | Participation des associations des artisans dans les marchés publics | 91.000 dollars (communications) |
| 7.4 Favoriser l'accès aux marchés et aux ressources aux artisans tchadiens | Points de vente de produits et de services artisanaux diversifiés et multipliés | Créer des villages artisanaux dans les principales villes du Tchad | MTDA-DGA, MFB, ANDA, OTT, Groupement des Artisans, | <u>Moyenne</u> Action continue | -Nombre de Villages artisanaux opérationnels -Nombre d'artisans formels Augmentation des ventes de produits artisanaux | 7 M dollars (infrastructures/ investissements) |
| | | Réorganiser et redynamiser le système de vente actuel des produits artisanaux d'art | MTDA-DGA, MCI, Associations des revendeurs et du centre des ventes de produits artisanaux, Groupement des Artisans | <u>Moyenne</u> 6 mois Lancement immédiat. | Visibilité de certains points de vente Nombre de visiteurs | 400.000 dollars (infrastructures/ investissements) |
| | | Intégrer les points de vente d'artisanat dans les circuits touristiques | MTDA-DGA, OTT, ANDA, Groupements des Artisans Agences de voyage | <u>Base</u> Action continue | Nombre de points de vente créés dans les circuits touristiques Réservation agence de voyage | 3 M dollars (infrastructures/ investissements) |
| | | Mettre en place au moins une galerie virtuelle | MTDA-DGA, ANDA, OTT, Groupement des artisans | <u>Base</u> Action continue | Nombre/volume de commandes par internet Nombre de visiteurs du site | 44.000 dollars (location site, expert webmaster) |
| | Augmentation de la part des produits et services artisanaux dans la consommation tchadienne. | Faire connaître les produits et services artisanaux tchadiens aux tchadiens | MTDA-DGA, ANDA, OTT, MCCIA, Médias, Associations des consommateurs, Groupement des Artisans | <u>Moyenne</u> Action continue | Volume des ventes des produits artisanaux | 91.000 dollars (communications) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|---------------------------------------|---|--|
| | | Mettre en œuvre une politique d'incitation à la consommation des produits et services artisanaux par les nationaux | MTDA-DGA, ANDA, OTT, Médias, Groupements des artisans | Moyenne Action continue | Niveau de ventes des PME artisanales | 370.000 dollars (communications, matériels) |
| | | Réorganiser et redynamiser la journée nationale de l'artisanat | Présidence, MTDA-DGA, ANDA, OTT, Syndicat des artisans | Moyenne Action continue | | 485.000 dollars (manifestations, dotation artisans) |
| | | Mettre en place un forum de discussion en ligne | MTDA-DGA, ANDA, Groupement des Artisans | Base Action continue | Nombre d'internautes concernés participants au forum de discussion | 25.000 dollars (experts, webmaster, location site) |
| 8. Promotion des exportations | | | | | | |
| 8.1 Renforcer les capacités de l'ANIE en la dotant de ressources humaines, matérielles et de mesures financières nécessaires pour soutenir ses opérations et aider à son développement. | <p>L'agence détient des capacités humaines en fonction de l'offre de service offert par l'agence et le besoin des opérateurs.</p> <p>L'agence détient des ressources matérielles adéquates pour remplir ses fonctions, telle une connectivité internet fiable et des technologies de l'information fonctionnelles.</p> <p>L'agence détient des ressources financières convenables et une politique financière pour assurer le bon déroulement de son mandat.</p> | <p>Doter l'ANIE d'une structure hybride public-privé pour renforcer la pérennité de l'agence.</p> <p>Analyser les besoins en termes de ressources humaines, matérielles et financières.</p> <p>Établir des indicateurs de performance et d'avancement.</p> <p>Établir un plan concernant l'augmentation du nombre d'intervenants au niveau de l'agence en fonction de son évolution et de sa croissance.</p> <p>Analyser les progrès en fonction des indicateurs établis.</p> <p>La mise en place d'un réseau fiable permettant une disponibilité des informations</p> | MIC, ANIE, CNPT, Experts, Spécialistes en TIC | Haute 1 an | <p>Plan stratégique - section capacité</p> <p>Rapport d'évaluation global d'évolution des capacités matérielles, financières et humaines.</p> <p>Documents relatifs à la politique financière de l'agence.</p> <p>Viabilité de la structure budgétaire.</p> | 50.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | | <p>pour les opérateurs et agissant comme outil de travail pour l'agence.</p> <p>L'achat et/ou la mise en place de technologie de l'information. L'abonnement à des serveurs, l'achat de logiciels et l'achat d'ordinateurs portables pour les représentants de l'agence.</p> <p>Mise en place d'un budget opérationnel qui soit en fonction des activités.</p> <p>Mise en place d'une politique financière qui gouverne les activités génératrices de revenus.</p> | | | | |
| <p>8.2 Soutenir le développement et les capacités techniques de l'ANIE à travers un programme de formation dans le but d'offrir des services de qualité qui répondent aux besoins des opérateurs tchadiens.</p> | <p>Le personnel de l'Agence a des capacités techniques suffisantes pour répondre aux demandes des opérateurs.</p> <p>Des partenariats avec des agences de promotion des exportations étrangères sont créés et sont bénéfiques à l'ANIE.</p> <p>L'existence d'un réseau de consultants spécialisés en commerce international.</p> | <p>Établir un plan de formation global et des indicateurs de performance et d'avancement.</p> <p>Des formations spécifiques par TFO Canada, CFCI ou CCI sont suivies par le personnel de l'agence pour augmenter leurs capacités techniques.</p> <p>Des formations spécifiques pour former des formateurs sont intégrées au projet pour que la formation technique soit assurée par des intervenants internes.</p> <p>Analyser les progrès en fonction</p> | <p>Formateurs en commerce international, ANIE Consultants externes Agences étrangères (CEPEX, ALGEX, APEX-CI) CNPT</p> | <p><u>Haute</u> 5 ans</p> | <p>Plan stratégique - section formation et développement</p> <p>Rapports de formation.</p> <p>Rapports d'évaluation de formation.</p> <p>Ententes avec agences ou entités étrangères.</p> <p>Mise en place de la Charte d'association.</p> <p>Niveau de satisfaction des entreprises et d'autres parties prenantes</p> | <p>475.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| | L'existence d'une association des professionnels de l'exportation. | <p>des indicateurs établis.</p> <p>Un premier partenariat avec le CEPEx en Tunisie permet de répondre aux besoins des deux agences.</p> <p>La création d'un réseau de consultants experts qui pourront indirectement augmenter la capacité de l'offre de service de l'ANIE comme certains modèles étrangers. Ce réseau est géré par l'ANIE.</p> <p>La création d'une association de professionnels de l'exportation qui regroupe du personnel de l'agence, des opérateurs tchadiens qui exportent, des consultants en commerce international locaux ainsi que tout opérateur qui s'intéresse à l'exportation.</p> | | | qu'utilisent les services de l'ANIE. | |
| 8.3 Développer et mettre en place une offre de service propre à la promotion des exportations. | <p>Un système d'intelligence commerciale comprenant de la veille est fonctionnel et disponible aux opérateurs.</p> <p>L'utilisation des outils virtuels à faibles coûts génère de la visibilité, de la crédibilité et permet l'assimilation d'information.</p> | <p>Établir un plan pour le développement de l'offre de service.</p> <p>Établir des indicateurs d'avancement et de performance.</p> <p>Mise en place d'un système de veille stratégique par rapport à un secteur/industrie choisie pour bâtir un modèle efficace et évolutif en fonction des</p> | ANIE, CCIAMA, MCI, CNPT, Experts | <u>Haute</u> 5 ans | <p>Rapport sur l'évolution de l'offre de service de l'ANIE.</p> <p>Plan stratégique - section développement de l'offre de service.</p> <p>Nombre et qualité des services offerts par l'ANIE</p> | 950.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|---|----------------------|---------------------------------------|---|--|
| | Le personnel de l'agence est habilité à offrir des services d'accompagnement et d'intermédiation structurés et efficaces. | <p>besoins.</p> <p>Intégrer le système de veille dans un système d'intelligence commerciale qui est plus large.</p> <p>Mise en place d'une stratégie web 2.0.</p> <p>Mise en place du « cloud computing »</p> <p>Mise en place d'un consultant externe pour la durée du projet pour assurer la pérennité.</p> <p>Analyser les avancements et la performance en fonction des critères établis.</p> | | | | |
| 8.4 Mettre en place un fonds d'appui à l'exportation structuré qui accroît la capacité des opérateurs tchadiens à entreprendre des activités économiques à l'exportation. | Un fond d'appui à l'exportation pour soutenir les opérateurs tchadiens dans leurs démarches. | <p>L'analyse des bonnes pratiques à l'égard des critères d'admissibilité des opérateurs au fonds.</p> <p>L'analyse des services admissibles pouvant être subventionnés par le fonds.</p> <p>Mise en place d'un comité de décision pour gérer les demandes.</p> <p>Création d'une politique de gestion du fonds.</p> <p>Établir des indicateurs d'avancement.</p> | ANIE, MCI, CNPT, PTF | Haute 1 an | <p>Mise en place d'un fond d'appui à l'exportation.</p> <p>Volume de financement disponible et nombre des initiatives appuyées par le fond.</p> | 250.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|---|--|--|---|
| | | Analyser l'avancement en fonction des indicateurs établis. | | | | |
| 8.5 Intégration des actions 1 à 4 à l'intérieur d'un projet global qui met l'emphase sur une filière spécifique qui sert de modèle pour des filières subséquentes. | <p>Un produit de la filière halieutique jouit d'un modèle commercial durable et efficace.</p> <p>Le projet pilote peut servir de modèle pour d'autres filières.</p> | <p>Formuler une stratégie de promotion des exportations</p> <p>Sélection du produit halieutique.</p> <p>Mise en place et exécution des éléments du projet Plante Action (BDA)</p> | ANIE, CNPT, MCI, Secteur Privé, Équipe de projet BDA, experts, CCNPT | Haute 5 ans | <p>Rapport de projet BDA.</p> <p>Plan stratégique – section développement de filière axée sur l'exportation</p> | 6 M dollars |
| 9. Technologies de l'information et de la communication | | | | | | |
| 9.1 Renforcer la gouvernance du secteur TIC | <p>Une vision claire et nette des ambitions TIC du Tchad en relation avec le commerce et le développement économique en particulier</p> <p>Une voie unique pour exprimer la volonté de l'Etat</p> <p>Renforcement des capacités décisionnelles en matière d'exploitation des TIC au niveau de l'Etat</p> <p>Une stratégie d'exploitation des TIC définie en consultation avec tous les acteurs du secteur et au-delà</p> | <p>Création d'une « Agence nationale de développement des TIC » (ANDT) à la Présidence</p> <p>Mise en place d'un groupe consultatif constitué de représentants de tous les acteurs qui fait partie de l'exécutif de l'ANDT</p> <p>Continuer la collaboration avec la CEMAC et les pays de la région et au-delà</p> <p>Refonte et mise à jour de la stratégie nationale d'exploitation des TIC</p> <p>Préparation d'un plan d'action avec priorités, stratégie de financement et projets</p> | MPTIC, OTRT, MIC Association des professionnels du secteur des TIC, etc., Opérateurs du secteur des télécommunications: CCIAMA, CNPT, Association des PME/PMI UIT, PTF | <p>Moyenne</p> <p>Création de l'agence : 2 ans</p> <p>Stratégie nationale d'exploitation TIC : 6 mois</p> <p>Stratégie commerce électronique : 6 mois</p> | <p>Nombres de ministères connectés l'Internet à haut débit</p> <p>Etat d'informatisation des ministères</p> <p>Statistiques de diffusion des TIC</p> <p>Résultats d'enquêtes auprès des opérateurs du secteur des télécommunications et des utilisateurs</p> | <p>Financement du Gouvernement du Tchad aidé des partenaires internationaux qui apportent leur appui sous forme d'expertise</p> <p>Détachement de fonctionnaires</p> <p>Participation du secteur privé aux rencontres, mise à disposition d'expertise, etc.</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|---|---|---|--|
| | Une collaboration active avec la CEMAC, la CEAC et les autres structures régionales sur les questions TIC | bancables Préparation de la stratégie de commerce électronique par le MIC | | | | |
| 9.2 Renforcer les capacités d'exploitation des TIC du MPTIC, OTRT, de l'INSEED, de l'Ecole Nationale des Télécommunication, du MCI, des universités tchadiennes etc. pour exploiter les TIC au profit du commerce, de la gestion et du développement national | Une meilleure connaissance du marché des TIC au Tchad (plus grand accès aux données sur la diffusion des TIC) Meilleure qualité de services rendus par le MPTIC et l'OTRT Plus d'investissements dans le secteur | Évaluer les compétences et lacunes du personnel du MPTIC, de l'OTRT et du MIC Formuler et mettre en œuvre un plan de formation des entités concernées Appuyer et renforcer les capacités des universités dans leur exploitation des TIC pour l'enseignement et à la recherche Renforcer les capacités du MPTIC, de l'INSEED et de l'Ecole Nationale des Télécommunications pour la collecte et la publication de données scientifiques sur la diffusion et le marché des TIC au Tchad. Travailler avec l'UIT à cette fin | MPTIC, OTRT, INSEED, Ecole Nationale des Télécommunications, Les universités tchadiennes, partenaires régionaux : CEMAC, NEPAD, CEA, etc., PTF, secteur privé : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, Clarity Telecom, etc. | Base 1 an • Cadres formés • Mesures incitatives en place • Echanges avec les institutions équivalents de la région, etc. 2 à 5 ans • Formations ingénieurs télécoms, TIC à l'extérieur | Niveau des qualifications récentes du personnel Evaluation du rendement par les opérateurs économiques et le public et par l'UIT, etc. | 400.000 dollars pour 6 mois de formation avec formateurs in situ 2 M dollars pour former 10 – 20 ingénieurs télécoms en Europe, Canada, Maroc, Algérie, Tunisie, Chine, etc. niveau BSC |
| 9.3 Moderniser la réglementation TIC et mettre en place un plan de cyber sécurité nationale | Plus de certitude en matière de politiques régissant le secteur | Accélérer la révision et modernisation des textes en cours (HIPSSA) dans le contexte de la CEMAC avec UIT, CEMAC, la Banque mondiale, etc. Agir sur la mise en œuvre de la | MPTIC, OTRT, UIT, CEMAC, MINJ, opérateurs: téléphonie mobile, FSI, utilisateurs, PTF, ANSI Tunisie | Haute 1-2 ans : révision et mises à jour des textes complétés 1 an : ANSI établi 1-2 ans : Agence de | Les textes sont approuvés et rendus opérationnels rapidement Capacités de l'OTRT : évaluation de l'UIT et des opérateurs économiques, | 50.000 dollars pour la modernisation des textes 250.000 dollars pour lancer l'ANSI Aucun coût pour l'agence de |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|--|---|---|
| | | <p>stratégie d'accès universel et si nécessaire, un fonds d'accès universel aux services de télécommunications de base, y inclus l'accès à l'Internet à haut débit</p> <p>Revoir la stratégie TIC de 2007</p> <p>Renforcer la capacité du secteur justice à traiter les dossiers TIC</p> <p>Renforcer la cyber sécurité au Tchad</p> <p>Implanter un opérateur pour émettre des certificats électroniques et pour préparer un registre sécurisé de ces certificats</p> | | <p>certification an place ou opérateur économique actif à cette fin (VeriSign ou autre)</p> <p>15 plateformes de commerce électronique expérimental en place et opérationnel</p> | <p>Evaluation des jugements de la cour : UIT, WEF, Banque mondiale, etc.</p> <p>Agence ou opérateur privé de certification électronique en place et opérationnel</p> <p>Indices de sécurisation du réseau Internet tchadien</p> <p>Indices de commerce électronique : nombre d'opérateurs économiques informatisés, exploitation de l'Internet, volume du commerce électronique, etc.</p> | certification commerciale |
| <p>9.4 Encourager l'achat d'ordinateurs, de Smartphones et de tablettes par le grand public et les PME/PMI</p> | <p>Plus grand accès aux TIC</p> <p>Meilleure capacité d'exploitation et d'autonomie dans l'exploitation des ordinateurs</p> <p>Plus grande demande pour les services TIC à valeur ajoutée</p> <p>Plus d'entrepreneurs tchadiens œuvrant dans le secteur TIC</p> | <p>Eliminer les taxes à l'importation du matériel informatique</p> <p>Eliminer les taxes de vente sur le matériel informatique</p> <p>Faciliter l'accès aux crédits pour acheter des ordinateurs, Smartphones ou tablettes</p> <p>Ordinateurs portables ou adaptés dans les écoles primaires et secondaires</p> <p>Équiper les universités de salles d'études informatisées et</p> | <p>MPTI, OTRT, MFB, Banques (crédits) Revendeurs de matériel informatique, PTF, Les opérateurs économiques qui assurent la commercialisation des énergies renouvelables</p> | <p>Moyenne</p> <p>1 an</p> | <p>Nombre de PC, smartphone et de tablettes importées et vendues</p> <p>Statistiques de diffusion des TIC</p> <p>Résultats d'enquêtes auprès du public et des opérateurs économiques dont les PME/PMI</p> | <p>Aucun financement requis</p> <p>Les pertes de revenus seront largement dépassées par les avantages économiques liés à une plus grande modernisation des procédures de commerce et de travail relatifs à une plus grande exploitation des TIC</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|---|--|--|--|
| | Marché TIC plus conséquent | connectées à l'Internet Exploiter les énergies renouvelables pour alimenter le matériel informatique dans les écoles, foyers, PME/PMI, etc. | | | | |
| 9.5 Renforcer exploitation du câble fibre optique existant entre Douala et N'Djamena | Tchad connecté et intégré aux réseaux commerciaux (nationaux et internationaux) par une meilleure exploitation du réseau fibre optique et des services qui en dépendent Tchadiens mieux intégrés à la vie commerciale du pays Plus d'investissements seront faits surtout par le secteur privé dans l'infrastructure fibre optique et dans les services qui en découlent : mobile, commerce électronique, paiement par mobile, etc. | Éliminer le monopole de la SOTEL sur les télécommunications internationales ; ouvrir le marché pleinement à la concurrence Mettre en place des stations d'atterrissage virtuelles Mettre en place une cellule de gestion de tous les services d'infrastructure de la fibre optique selon les modèles « accès libres » Améliorer l'exploitation du câble fibre optique CAMTEL existant Permettre aux investisseurs privés de tirer leurs propres connexions fibre dans passer par la SOTEL | Présidence, MPTIC, OTRT, MFB, MIE, Opérateurs de téléphonie mobile Partenaires régionaux PTF, BM (projet CAB) Partenaires internationaux secteur privé : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, etc. | <u>Moyenne</u> 1-3 ans | Statistiques de diffusion des TIC: • Bande passante, nombre d'utilisateurs d'Internet, etc. Qualité de la connexion Internet via la fibre optique : • Vitesse de téléchargement et de la bande passante • Rythme des coupures de connexion ou de baisse dans la bande passante | 1 M de dollars |
| 9.6 Développer un réseau fibre optique national connectant tous les chefs-lieux | Tchad connecté et intégré aux réseaux commerciaux (nationaux et internationaux) par une meilleure exploitation du réseau fibre optique et | Raccorder tous les chefs-lieux du Tchad Etude de marché pour mesurer la demande pour les services à valeur ajoutée TIC | Présidence, MPTIC, OTRT, MFB, Ministère de l'Intérieur, MIE, Opérateurs de téléphonie mobile, Partenaires régionaux, Partenaires | <u>Base</u> Etude : 6 mois Raccordement chef de lieu : 1-3 ans | Statistiques de diffusion des TIC dans les villes connectées : • Bande passante, accès par les commerces, etc. | 2 M dollars à plus de 10 M dollars pour tous les chefs-lieux, niveaux de financement à confirmer |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|---|--|---|
| | des services qui en dépendent Tchadiens mieux intégrés à la vie commerciale du pays Réseau Internet tchadien à large bande passante connectant tous les chefs-lieux | Développer le plan de connexion national et déterminer les critères de sélection des communes à connecter | internationaux secteur privé : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, etc., PTF | | | |
| 9.7 Raccorder l'Internet tchadien aux réseaux fibre optique de la sous région et au-delà | Tchad connecté et intégré aux réseaux commerciaux (nationaux et internationaux) par une meilleure exploitation du réseau fibre optique et des services qui en dépendent Baisse des prix d'accès au réseau principal Internet mondial Bande passante plus disponible sur demande. Meilleure adéquation entre l'offre et la demande Plus grande fiabilité : solution de connexion alternative en cas de coupure du lien sur Douala, etc. | Conclure accord avec la Banque mondiale pour la mise en place du CBA (Central African Backbone) Conclure ententes de connexion avec les pays avoisinants : Nigéria, Niger (via Niger, Bénin sur Cotonou), le Soudan, la RCA, l'Egypte via le Soudan (le Caire), Lybie (Italie) Inviter participation des investisseurs privés en PPP pour la construction et séparément, pour l'opération de ces infrastructures. Investir dans les stations d'atterrissage des câbles sous-marins et à mettre en place des stations d'atterrissages virtuels à leurs frontières. | Présidence, MPTIC, OTRT, MFB, MIE, Opérateurs de téléphonie mobile Partenaires régionaux Partenaires internationaux secteur privé : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, etc., PTF | Moyenne Négociations avec le Nigéria, le Niger et le Soudan pour le transit de la fibre via ces pays : 1 an Négociations avec autres pays suivront | Accord avec la Banque mondiale sur le projet CAB Date du début des négociations avec ces pays | A déterminer selon le tracé des pistes qui seront retenues. Le financement peut-être confondu aux plans de connexion des chefs-lieux en 9.6 |
| 9.8 Actualiser et | Tchad connecté et intégré | Actualiser le plan pour la mise | MPTIC, OTRT, MFB, BAD, | Haute | Kms de fibre optique | Dépend des acquis |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|---|---|---|--|
| exploiter le réseau (la boucle) fibre optique métropolitain au niveau de N'Djamena | <p>aux réseaux commerciaux (nationaux et internationaux) par une meilleure exploitation du réseau fibre optique et des services qui en dépendent</p> <p>Plus grande fiabilité : solution de connexion alternative en cas de coupure du lien sur Douala, etc.</p> | <p>en place du réseau fibre optique de N'Djamena ; planifier les points de connexion de la fibre optique</p> <p>Raccorder la Présidence et les ministères, les universités, les quartiers, les écoles et universités, les hôpitaux, etc.</p> <p>Créer des accès publics : cybers, centres d'accès communautaires, etc.</p> <p>Encourager la participation des investisseurs privés en PPP, etc.</p> | MIE, Opérateurs de téléphonie mobile, Partenaires régionaux, PTF, Partenaires internationaux secteur privé. | <p>Mise à jour du plan : 6 mois</p> <p>Raccordement des structures : 1-3 ans</p> | <p>installés et opérationnels</p> <p>Nombre d'organisations qui peuvent se connecter à la fibre optique</p> <p>Feedback des organisations connectées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cout, bande passante, fiabilité, etc. | 3 M dollars |
| 9.9 Raccorder l'université de N'Djamena et les autres institutions de l'enseignement supérieur et de la recherche au réseau fibre optique | <p>Amélioration dans l'apprentissage et le rendement pédagogique</p> <p>Renforcement du réseautage de l'Université de Ndjamená, etc. avec autres universités et centres de recherche dans la région et au-delà</p> | <p>Raccordement de l'Université de N'Djamena à la fibre optique au débit minimum de 20 Mbps / faculté</p> <p>Créer et/ou renforcer l'unité TIC de l'Université de N'Djamena</p> <p>Mise en place de réseaux locaux (LAN) dans les facultés et dortoirs</p> <p>Négociation avec Microsoft pour implantation du service Office 365</p> <p>Mise en place et/ou renforcement du réseau national d'éducation et de la recherche (RNER) du Tchad</p> | MES, Université de N'Djamena CNAR, Ecole Nationale des télécommunications, Institut du Pétrole, etc. MFB, MIE, Opérateurs de téléphonie mobile Partenaires internationaux secteur privé : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, etc., PTF | <p>Base</p> <p>Commencer avec l'administration et facultés des sciences exactes, appliquées et de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • 6 à 12 mois pour les premières facultés • 12 à 36 mois pour les autres facultés | <p>Indices de satisfaction des professeurs et étudiants</p> <p>Satisfaction des embaucheurs</p> <p>Nombre d'étudiants inscrits</p> <p>Nombre d'étudiants abonnés aux services Internet</p> <p>Demande pour la bande passante</p> <p>Nombre d'étudiants acceptés à des formations avancées à l'extérieur du pays</p> | <p>50.000 dollars pour raccordement de chaque faculté ou campus situé à N'Djamena</p> <p>LAN : 20.000 dollars / faculté</p> <p>Office 365, etc. : à négocier avec Microsoft, Google ou autre</p> <p>Achats de postes PC : à déterminer</p> <p>Grand total pour l'Université de N'Djamena : environ 2 à 3 M dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|--|--|---|--|---|
| | | Mettre en place un programme d'enseignement à distance en relais avec les centres d'accès communautaires ainsi que les cybercafés Raccordement du Tchad aux réseaux internationaux d'enseignement | | | Nombres de partenariats de recherche, de collaboration | |
| 9.10 Raccorder l'administration publique au réseau fibre optique et établir une stratégie et un plan « e-gouvernement » | Fonctionnaires et public mieux informés Plus grande efficacité de l'administration Meilleur rendement des services publics : plus accessible, moins d'attente, plusieurs options d'accès aux services publics, etc. Appui plus conséquent au secteur privé, PME/PMI, etc. Meilleures décisions prises | Mettre en place une stratégie et un plan egouv Sensibiliser les fonctionnaires et décideurs dans la fonction publique Réingénierie des processus de travail de l'administration Raccordement des ministères ; Implantation des réseaux LAN, des postes PC et des systèmes et logiciels d'exploitation Formation des fonctionnaires | Présidence, MFB, MIE, Opérateurs économiques, Partenaires régionaux PTF, Partenaires internationaux : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, etc. | Moyenne Formulation de la stratégie : 6-12 mois Appui à la mise en place de la stratégie : 3-5 ans | Nombre d'administrations et de fonctionnaires connectés à l'Internet ; débit de la connexion ; nombre de services en ligne ; nombres de personnes accédant aux services en ligne, etc. | Semblable au coût de raccordement des facultés de l'Université de N'Djamena : le coût dépendra du nombre d'immeubles et de fonctionnaires, etc. |
| 9.11 Parachever la privatisation de la SOTEL | Opérateur plus apte à répondre aux exigences du marché Plus de concurrence dans l'offre des services Investissements dans les | La CGITT assume la responsabilité de privatiser la SOTEL Audit et estimation de la valeur marchande de la SOTEL et de ses opérations et de sa part de marché | Présidence, Primature, L'Assemblée nationale, SOTEL, MPTIC, OTRT MFB, MINJ, PTF, Partenaires du secteur privé : CNPT, opérateurs du secteur des télécommunications, etc. | Haute Audit : 6 mois 12 mois pour décider des investissements nécessaires pour assainir l'offre | Indice de satisfaction des consommateurs Indices de diffusion des TIC : réseau filaire, bande passante, etc. Volume des | 3 M dollars pour numériser le réseau filaire au niveau de N'Djamena 200.000 dollars pour former les cadres 400.000 dollars pour une firme |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|---|---|---|
| | réseaux filaires et la fibre optique | <p>Renforcement des atouts et assainissement des opérations en prévision de la privatisation</p> <p>Numériser le réseau de téléphonie filaire à N'Djamena pour préparer l'offre ADSL, câble, « Triple Play », etc.</p> <p>Ouvrir le marché des infrastructures de télécommunications fixes qui dépendent du réseau téléphonique à la concurrence</p> <p>Ouverture du marché des TIC et surtout des infrastructures Internet dont la fibre optique à la concurrence</p> | | <p>1 an pour mettre la SOTEL à niveau</p> <p>24 mois pour l'appel d'offre à la privatisation de la SOTEL</p> | investissements dans l'infrastructure et les services à valeur ajoutée TIC | internationale afin de conseiller le Gouvernement du Tchad dans la structuration de l'appel d'offre ainsi que dans la sélection de la firme retenue et en matière de négociations pour la privatisation |
| 9.12 Renforcer le commerce des TIC ainsi que l'utilisation des TIC dans les affaires au Tchad et suivi par le renforcement du commerce électronique. | <p>Plus d'investissements dans le secteur TIC et services TIC à valeur ajoutée</p> <p>Modernisation des affaires</p> <p>Plus grande exploitation du commerce électronique (e-com)</p> <p>Plus grande visibilité et présence du Tchad sur les marchés commerciaux internationaux</p> | <p>Préparation d'un plan national d'exploitation du commerce électronique</p> <p>Sensibilisation des opérateurs économiques et des PME/PMI</p> <p>Former les avocats et juges en conséquence</p> <p>Mettre en place mesures incitatives pour encourager investissements dans le secteur TIC</p> <p>Participation aux activités régionales d'harmonisation des</p> | <p>Présidence, MFB, Douanes, MPTIC, OTRT, MINJ, Barreau du Tchad, Assemblée nationale, Opérateurs privés (CNPT, Chambre de Commerce et d'Industrie, etc.)</p> <p>Partenaires internationaux (financement de la préparation de la stratégie d'exploitation du commerce électronique)</p> <p>Les banques et autres institutions financières</p> | <p>Base</p> <p>6-12 mois pour la préparation d'une stratégie d'exploitation du commerce électronique</p> <p>1-2 ans pour la modification des textes juridiques</p> | <p>Indicateurs de commerce</p> <p>Indicateurs de diffusion des TIC dans le secteur privé</p> <p>Taille (nombre d'employés) du secteur TIC au Tchad</p> <p>Volume des affaires dans le secteur TIC</p> <p>Volume des affaires du commerce électronique</p> | <p>Aucun financement public requis</p> <p>Financements en PPP possibles si les accords et garantis sont entérinés</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | Harmonisation régionale des activités de promotion et d'exploitation du commerce électronique | activités et des projets de commerce électronique tels le RERINFOCOM | | | | |
| 9.13 Créer une plate-forme de commerce électronique | <p>Une plus grande participation des opérateurs privés tchadiens au commerce électronique</p> <p>Une meilleure connaissance des conditions de succès du commerce électronique au Tchad</p> <p>Un meilleur rendement dans l'opération des chaînes des valeurs et des chaînes de production au Tchad</p> | <p>Consulter avec les opérateurs économiques : PME/PMI du secteur formel et informel</p> <p>Identifier les secteurs (denrées et services) les plus aptes au commerce électronique : l'agriculture ?</p> <p>Piloter une plateforme en collaboration avec Chambre de Commerce, association des PME/PMI, Conseil du Patronat, etc.</p> <p>Étudier les chaînes des valeurs et les chaînes de production tchadienne pour trouver les applications les mieux adaptées</p> | <p>Les EMF dont les coopératives agricoles, MIC, MFB, MPTIC, OTRT</p> <p>Opérateurs économiques dans le secteur financier : banques, VISA, MasterCard, etc.</p> <p>Opérateurs de téléphonie mobile GSMA</p> <p>Partenaires de développement CEMAC, CEEAC, CEDEAO, etc., PTF.</p> | Base 1 an | <p>Volume du commerce électronique</p> <p>Nombre d'opérateurs économiques exploitant les TIC</p> <p>Nombre de sites et qualité du contenu des sites de commerce électronique tchadiens</p> <p>Enquête auprès des opérateurs économiques et des utilisateurs des services de commerce électronique</p> | <p>250.000 dollars</p> <p>Financement du Gouvernement du Tchad et des opérateurs économiques avec appui des partenaires internationaux</p> |
| 9.14 Revoir les procédures d'appels d'offre et mettre tous les appels d'offre du Gouvernement du Tchad en ligne | <p>Le marché des appels d'offre plus accessibles et transparents à tous les tchadiens</p> <p>Les coûts des appels d'offre réduits</p> <p>Amélioration du rendement des investissements, infrastructures et services</p> | <p>Révision des procédures d'appels d'offre en conformité aux standards internationaux</p> <p>Publier tous les appels d'offre via les journaux, les média (radio, télévision) et via le GSM</p> <p>Étude sur les avantages et désavantages de la numérisation des marchés publics au Tchad avec</p> | <p>MFB, MINJ, CCIAMA, CNPT, Association des PME/PMI, Association des professionnels divers, Opérateurs économiques, PTF</p> | Base 12 mois pour étudier les avantages et les pratiques internationales | <p>% des appels d'offre ouvert à la concurrence</p> <p>% des appels d'offre accessibles en ligne</p> <p>Le cout des appels d'offre</p> <p>Le nombre d'opérateurs économiques participants aux appels d'offre</p> | <p>1 M dollars</p> <p>Possibilité de financement en PPP selon modèles existants (Philippines, Chile, Canada, etc.)</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|---|--|--|
| | publics | <p>comparaison avec ce qui se fait ailleurs</p> <p>Études des systèmes en place : TradeNet, Singapour</p> <p>Proposition technique en PPP</p> <p>Encourager l'intégration des marchés publics dans la sous-région à travers de la harmonisation des procédures d'appels d'offre</p> <p>Sensibilisation et formation des opérateurs économiques et responsables des appels d'offre</p> | | | | |
| 9.15 Renforcer les activités de micro finance par le biais des TIC et des paiements par mobile | <p>Meilleur rendement dans les activités de micro finance</p> <p>Crédit plus facilement accessible à toutes les couches de la population</p> <p>Plus grande inclusion économique des couches les plus démunies</p> <p>Amélioration du rendement dans les secteurs productifs</p> <p>Plus de commerce au niveau local et communautaire et en milieu rural</p> | <p>Formuler une étude sur les meilleures pratiques et adaptation aux conditions tchadiennes</p> <p>Adoption de lois et de règlements qui facilitent les activités de microfinance</p> <p>Encourager la concurrence dans l'offre des services TIC à valeur ajoutée</p> <p>Renforcer les activités de micro finance en facilitant les paiements par mobile</p> <p>Renforcer les compétences de l'OTRT en matière de m-commerce</p> | <p>MIC, MFB, CNPT, EMF, Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad, ONGs féminines, etc. ONGs internationales travaillant dans le domaine ; Opérateurs économiques dans le secteur financier : banques, VISA, MasterCard, etc. Opérateurs de téléphonie mobile Partenaires de développement CEMAC, CEEAC, CEDEAO, etc. PTF.</p> | <p>Moyenne</p> <p>6 mois : étude sur les meilleures pratiques</p> <p>1-2 ans : formulation et adoption des textes sur la microfinance</p> <p>1-2 ans : harmonisation les textes et politiques avec les pays de la CEMAC, CEEAC et d'ailleurs en Afrique : CEDEAO</p> | <p>Volume des activités de microfinance</p> <p>Nombre de bénéficiaires des services de microfinance</p> <p>Volume des transferts financiers</p> <p>% de prêts remboursés</p> <p>Nombre d'entreprises lancés par des activités de microfinance</p> <p>Volume des échanges par paiement par mobile</p> <p>Comparaison avec les autres pays de la région et</p> | <p>Sur fonds propres des opérateurs du secteur et du secteur financier</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---------------------------------------|---|---|
| | <p>Plus de certitudes dans les transferts financiers</p> <p>Monétisation de l'économie et du commerce</p> <p>Plus grande participation au commerce national, régional et international par les acteurs au bas de la pyramide, etc.</p> | <p>Renforcer les compétences du régulateur des marchés financiers et des banques en matière de m-commerce</p> <p>Sensibiliser le grand public et les opérateurs économiques aux avantages des paiements par mobile</p> <p>Permettre les opérations de paiement par mobile entre les pays de la CEMAC, de la CEEAC et de la CEDEAO. Consultation régionale</p> <p>Encourager les investissements dans les énergies renouvelables (solaire, éolien) pour l'opération des BTS (antennes relais GSM) des opérateurs de réseau mobile en milieu rural, etc.</p> | | | au-delà | |
| 9.16 Informatiser la Chambre de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture | Meilleur rendement des services aux opérateurs économiques | <p>Informatiser la Chambre de Commerce et d'Industrie</p> <p>Etudes des procédures de travail et ré ingénierie des processus de travail</p> <p>Enquête auprès des utilisateurs du service</p> <p>Confection d'un site Web et développement de services en ligne</p> | MFB, CNPT, AFC CET Opérateurs économiques, PTF | <u>Base</u> 1-3 ans | <p>Enquête auprès des opérateurs économiques</p> <p>Facilité d'accès aux données</p> <p>Le nombre de bénéficiaires atteints</p> | 25.000 dollars pour l'étude 50.000 dollars pour le matériel informatique |
| 9.17 Renforcer les | Meilleur rendement des | Mettre les femmes | MIC, CNPT, MFB, | <u>Base</u> | Enquête auprès des | 35.000 dollars - |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|--|---|--|--|
| capacités de l'Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad | services aux opérateurs économiques Renforcement des capacités des femmes entrepreneures | entrepreneurs en relation avec des réseaux régionaux et internationaux Études des procédures de travail et ré ingénierie des processus de travail Enquête auprès des utilisateurs du service Étude des pratiques régionales et internationale | opérateurs économiques | 1-3 ans | opérateurs économiques féminins Etude de la qualité, du nombre et du rendement des services fournis Le nombre de bénéficiaires atteints Facilité d'accès aux données | 50.000 dollars pour le matériel informatique Eventuellement financer l'informatisation et la connexion des centres dans les zones rurales |
| 9.18 Créer des centres d'accès communautaires (CAC) | La vulgarisation des accès aux TIC sur tout le territoire national ainsi qu'à l'Internet Meilleur accès aux contenus et services en ligne, dont les services egouv et de commerce électronique Plus grande participation des citoyens en zone rurale aux activités économiques du Tchad | Encourager les cybercafés avec des mesures incitatives et en les appuyant à offrir des formations Reconnaître les cybercafés en tant que CAC et les appuyer en conséquence transformer les bureaux de postes et écoles en CAC Étude sur les CAC en Afrique pour trouver le meilleur modèle à expérimenter au Tchad ; adapter ce modèle aux réalités tchadiennes Développer un plan d'affaires pour assurer la gestion et l'autonomie des CAC | MPTIC, OTRT, Université de N'Djamena, CNAR, IUSTA, etc. CNPT, EMF, AFC CET, opérateurs économiques, etc. ONG à la base ONG internationales PTF | Base Etude : 6 mois Plan des affaires : 6 mois | Nombre de CAC opérationnels et indépendant financièrement Demande pour les services en ligne de type egouv et commerce électronique Volume des transactions en ligne dû aux CAC Nombre d'utilisateurs des CAC Résultats des enquêtes auprès des utilisateurs et opérateurs des CAC | 2 M dollars |
| 9.19 Moderniser la Poste tchadienne | Meilleur rendement des services aux opérateurs économiques | Offrir des services de postes et de messagerie électronique | MPTIC, MFB, MIC, Douanes, CNPT, AFC CET Le public | Base 3 ans | Nombre de bureaux de postes opérationnels sur le territoire national | En collaboration avec les opérateurs économiques locaux et autres (PPP si possible) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---|--|--|
| | <p>Meilleure sécurisation des données et des services et transferts postaux</p> <p>Plus grande demande pour les services postaux</p> | <p>Études des procédures de travail et réingénierie des processus de travail</p> <p>Intégration des TIC dans les processus de travail de la poste</p> <p>Enquête auprès des utilisateurs du service</p> <p>Étude des pratiques régionales et internationales</p> <p>Mettre en place des sources d'énergie renouvelables (solaire et éolien) pour assurer l'autonomie énergétique</p> | <p>Les administrateurs locaux</p> <p>Les municipalités</p> | | <p>Nombre d'utilisateurs et leur répartition sur le territoire national</p> <p>Volume des transferts postaux</p> <p>% des colis et enveloppes transmis et vitesse de délivrance de la poste sur tout le territoire national</p> <p>Evaluation des services de la part des utilisateurs</p> | <p>5 M dollars sur 3 ans</p> |
| <p>9.20 Evaluer le potentiel des services rendus possibles par les TIC</p> | <p>Participation du Tchad au marché des services TIC à valeur ajoutée et surtout aux services rendus possibles par les</p> <p>Plus grande participation du Tchad aux réseaux et marchés internationaux des services rendus possibles par les TIC</p> | <p>Étude du potentiel du marché tchadien</p> <p>Sensibilisation des opérateurs économiques et du Gouvernement du Tchad aux opportunités</p> <p>Mise en place des infrastructures TIC essentielles : bande passante, téléphonie par Internet (VoIP)</p> <p>Politiques et mesures incitatives en place pour attirer les investisseurs et les grands opérateurs du domaine</p> <p>Construction d'une technopole / centre d'affaires international</p> | <p>MPTIC, OTRT, CNPT, CCIAMA, AFCET</p> <p>Les universités et centres de recherche</p> <p>PTF, les investisseurs internationaux</p> <p>Les grands opérateurs économiques du secteur : InfoSys, Accenture, IBM, HP, WiPro, Tata Systems, NASSCOM, etc.</p> | <p>Base</p> <p>Etude : 6 mois</p> <p>2-3 ans</p> | <p>Nombre de firmes œuvrant dans le secteur</p> <p>Chiffre d'affaires des firmes</p> <p>Nombres d'employés</p> | <p>75.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|--|---------------------------------------|--|--|
| | | Développement d'un plan de développement des capacités des universitaires pour répondre aux exigences du secteur | | | | |
| 10. Electricité | | | | | | |
| 10.1 Renforcer la production d'énergie électrique au Tchad | <p>Une production d'énergie électrique dimensionnée à la demande de tous les secteurs productifs y compris les consommateurs sur tout le territoire national.</p> <p>Une plus grande autonomie de production d'électricité.</p> <p>Moins d'importation des produits pétroliers raffinés.</p> <p>L'utilisation des énergies renouvelables est accrue</p> | <p>Nouvelles centrales : centrales thermiques à base de gaz naturel (de préférence) ou de pétrole en utilisant technologies de cogénération comme projet pilote ; centrales alimentées à l'énergie solaire et les éoliennes ; dans ce contexte examiner potentiel exploitation décentralisée par villes, communes, industries, PME/PMI ainsi que par familles (par exemple projet AREED/PNUE) ;</p> <p>Industries et produits en aval : utiliser raffinerie Djermaya et nouvelles raffineries à produire hydrocarbures qui alimentent les centrales diesel au Tchad et ailleurs ;</p> <p>Investissement : établir mesures incitatives, en particulier pour énergies renouvelables, engager des partenaires privés pour le financement de projets en PPP ;</p> <p>Institutions : créer l'Agence de</p> | MPE, SNE, ADEC., MIT Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, Opérateurs privés, Associations des consommateurs, CEEAC, CEEAC, PTF, ONGs internationales (SolarAid, etc.) | Haute 3-5 ans | <p>Statistiques relatives à la production d'énergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volume de production de l'énergie électrique en MWh • Coût de l'énergie électrique • Dépendance sur les groupes électrogènes • Production de l'énergie électrique à partir des énergies renouvelables • Nombre de panneaux solaires, d'éoliennes, etc. installés • Nombre de projets exploitant les énergies renouvelables et les technologies de coproduction d'énergie électrique installées et en marche • Valeurs des investissements • Nombre de personnes employées dans le secteur de la production de l'énergie électrique • Taux de dépendance sur la biomasse comme source d'énergie électrique pour la cuisson, l'éclairage, etc. | Plusieurs dizaines de millions de dollars EU |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|--|---|---------------------------------------|--|--|
| | | <p>développement des énergies renouvelables ;</p> <p>Présence et participation internationale du Tchad : sur les énergies renouvelables dans le cadre de la CCNUCC et des projets technologies vertes (« Green Climate Fund », etc.), projet « Power Africa » de la USAID et d'autres projets semblables.</p> | | | | |
| <p>10.2 Renforcer l'accès à l'électricité pour tous : N'Djamena et les principaux centres urbains</p> | <p>Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande pour l'électricité</p> <p>Plus grande demande pour l'électricité de la part des entreprises et des consommateurs</p> <p>Le tarif de l'exploitation de l'électricité en baisse et meilleure adéquation avec les tarifs dans les autres pays de la région</p> <p>Lé création d'un secteur manufacturier et de services lié à la satisfaction de la demande pour les énergies renouvelables</p> <p>Une plus grande autonomie énergétique</p> | <p>Mettre en œuvre recommandations du rapport Fichtner sur projets financièrement viables du secteur énergie à N'Djamena ;</p> <p>Encourager les PPP aussi dans la transmission et la distribution ;</p> <p>Renforcer le réseau de distribution de l'électricité avec une boucle HT 90 kV (déjà en construction) ; ajouter deux boucles de MT de 33 kV par réseau radial : une boucle extérieure et une intérieure ; construire 3 postes MT pour chaque boucle (Réf : Schéma directeur Tchad définitif Annexes V 2) ;</p> <p>Développer une stratégie qui encourage l'accès à l'électricité par tous ;</p> | <p>MPE, SNE, ADEC, MIT, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, Opérateurs privés : opérateurs de téléphonie mobile, etc., Associations des consommateurs, CEMAC, CEEAC, etc., PTF. ONGs internationales (SolarAid, etc.), Mairie, ville de N'Djaména</p> | <p>Haute 3-5 ans</p> | <p>Statistiques d'accès à l'énergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de résidences et de commerces connectés au réseau de distribution électrique à N'Djamena • Nombre et durée des délestages • Cout • Dépendance sur les groupes électrogènes • Dépendance sur la biomasse • Feedback des consommateurs • Comparaison des tarifs avec ceux de la région et du Pool • Volume de production de l'énergie électrique en MWh • Production de l'énergie électrique à partir des énergies renouvelables • Nombre de panneaux solaires, d'éoliennes, etc. installés | <p>Plusieurs dizaines de millions de dollars EU</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|---|---------------------------------------|--|--|
| | | Encourager la fabrication de panneaux solaires et d'éoliennes au Tchad. | | | <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets exploitant les énergies renouvelables et les technologies de coproduction d'énergie électrique installées et en marche • Valeurs des investissements • Nombre de personnes employées dans le secteur de la production de l'énergie électrique • Taux de dépendance sur la biomasse comme source d'énergie électrique pour la cuisson, l'éclairage, etc. | |
| 10.3 Renforcer l'accès à l'électricité pour tous : villages | <p>Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande pour l'électricité</p> <p>Plus grande demande pour l'électricité de la part des entreprises et des consommateurs</p> | <p>Mettre en œuvre les recommandations du rapport Fichtner sur les projets bancables du secteur énergie à l'extérieur de N'Djamena</p> <p>Chercher des partenaires privés pour le financement des projets de création de centrales au gaz naturel, solaires PV, etc. en PPP et pour les réseaux de transmission et de distribution de l'électricité</p> <p>Encourager les PPP dans la production ainsi que dans la transmission et la distribution de l'énergie électrique</p> <p>Encourager la production décentralisée d'énergie</p> | MPE, SNE, ADEC, MIT, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, Opérateurs privés : opérateurs de téléphonie mobile, etc., Associations des consommateurs, CEMAC, CEEAC, etc., PTF, ONGs internationales (SolarAid, etc.), les mairies et directions des municipalités concernées. | <u>Moyenne</u> 3-5 ans | <p>Statistiques d'accès à l'énergie en zone rurale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de résidences et de commerces connectés au réseau de distribution électrique à N'Djamena • Nombre et durée des délestages • Coût • Dépendance sur les groupes électrogènes • Comparaison des tarifs avec ceux de la région et du Pool • Volume de production de l'énergie électrique en MWh • Production de l'énergie électrique à partir des énergies renouvelables • Nombre de panneaux solaires, d'éoliennes, | A déterminer selon le tracé des pistes qui seront retenues. Le financement peut être confondu aux plans de connexion des chefs-lieux en 10.6 |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|--|---|--|--|
| | | <p>électrique</p> <p>Projets pilotes de technologies de coproduction d'énergie électrique</p> <p>Participation du Tchad au projet « Power Africa » de la USAID</p> <p>Génération d'énergie électrique de proximité</p> <p>Examiner le potentiel du projet AREED du PNUE</p> <p>Établir des mesures incitatives pour encourager l'investissement dans la production d'énergie électrique par le biais des énergies renouvelables</p> <p>Encourager la fabrication de panneaux solaires et d'éoliennes au Tchad</p> | | | <p>etc. installés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de projets exploitant les énergies renouvelables et les technologies de coproduction d'énergie électrique installées et en marche • Valeurs des investissements en milieu rural • Taux de dépendance sur la biomasse comme source d'énergie électrique pour la cuisson, l'éclairage, etc. | |
| <p>10.4 Renforcer l'interconnexion avec les pays avoisinants</p> | <p>Plus grande intégration régionale des réseaux de transmission et de distribution de l'énergie électrique</p> <p>Plus d'électricité pour satisfaire à la demande des opérateurs économiques et des consommateurs</p> | <p>Importation de l'excédent de production électrique des centrales électriques du nord Cameroun</p> <p>Chercher des partenaires privés pour le financement des projets d'interconnexion en PPP, etc.</p> <p>Chercher des partenaires privés pour le financement des projets de création de centrales au gaz</p> | <p>MPE, SNE, Présidence, MFB, MIT, BAD, CEEAC, PEAC, etc. PTF, Partenaires internationaux secteur privé : Cisco, Microsoft, HP, Google, Huawei, etc.</p> | <p><u>Moyenne</u></p> <p>Négociations avec le Cameroun : 1 an</p> <p>Négociations avec autres pays suivront</p> | <p>Statistiques d'accès à l'énergie en zone rurale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kms réseau de transmission installés • MW d'énergie électrique importés des pays avoisinants • Prix de l'énergie électrique importée • Fiabilité des sources d'énergie électrique et des réseaux de transmission | <p>Dépend des acquis</p> <p>Plusieurs dizaines de millions de dollars EU</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|---|--|---|--|
| | Le tarif de l'exploitation de l'électricité en baisse et meilleure adéquation avec les tarifs dans les autres pays de la région | naturel, solaires PV, etc. en PPP Promouvoir une plus grande intégration régionale dans le cadre du Pool Energétique de l'Afrique centrale (PEAC) Établir mesures incitatives pour encourager l'investissement dans la production d'énergie électrique par le biais des énergies Encourager la fabrication de panneaux solaires et d'éoliennes au Tchad | | | internationaux | |
| 10.5 Formuler et mettre en œuvre un programme d'efficacité énergétique | Diminuer le coût de l'exploitation de l'énergie électrique Limiter les émissions de gaz à effet de serre Augmenter l'efficacité énergétique dans l'exploitation de l'énergie électrique Moins d'importation des produits pétroliers raffinés | Développer une stratégie d'efficacité énergétique : secteurs prioritaires, technologies porteuses et prioritaires, mesures pour attirer les investissements du secteur « cleantech », mesures pour attirer l'assistance technique dans le cadre de la CCNUCC, rôle des sociétés de services énergétiques (SSE) etc. Renforcer les compétences du MPE, de la SNE, de l'ADER et du régulateur du secteur en matière d'efficacité énergétique Sensibiliser le grand public et les opérateurs économiques aux avantages de l'efficacité énergétique | MPE, SNE, ADEC, MIT, Institut du Pétrole, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, Opérateurs privés: Sociétés de services énergétiques (SSE), Associations des consommateurs, CEMAC, CEEAC, PTF, ONGs internationales | Base Formulation de la stratégie : 1 an 1-2 ans : harmonisation des textes et politiques avec les pays de la CEMAC, CEEAC et d'ailleurs en Afrique : CEDEAO | Stratégie d'efficacité énergétique en place Mesures incitatives en place Taux d'investissements dans le secteur Demande pour les services d'efficacité énergétique | Moins de 500.000 dollars 100.000 dollars/ an pour plan de publicité sur les énergies renouvelables Investissements du secteur privé surtout si les mesures réglementaires sont en place : l'investissement peut être très conséquent si le marché est ouvert |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|--|--|--|
| | | <p>Faire la promotion de projets pilotes démontrant les atouts de l'efficacité énergétique</p> <p>Encourager les sociétés de services énergétiques (SSE) et le développement du marché de l'efficacité énergétique</p> <p>Mesures incitatives pour encourager les investissements dans les services relatifs à l'efficacité énergétique</p> <p>Développer les capacités d'enseignement et de recherche / développement dans le domaine de l'énergie électrique, des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique au sein des institutions d'enseignement supérieur au Tchad, en commençant avec les universités et centres de recherche</p> | | | | |
| 10.6 Encourager le développement d'un marché de l'efficacité énergétique | <p>Une plus grande intégration des énergies renouvelables dans la production d'électricité</p> <p>Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande pour l'électricité</p> | <p>Entreprendre une étude de diffusion des technologies d'efficacité énergétique (étude de marché), préparation d'une stratégie d'efficacité énergétique et mise en place d'un plan d'action</p> <p>Renforcer la capacité des PME/PMI ainsi que des</p> | <p>MPE, SNE, ADEC, MIT, MFB, Institut du Pétrole, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, opérateurs privés : sociétés de services énergétiques (SSE), Associations des consommateurs, CEMAC,</p> | <p>Base Etude : 6 mois Formulation de la stratégie : 1 an</p> | <p>Statistiques d'accès à l'énergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de résidences et d'entreprises connectées au réseau de distribution électrique • Nombre et durée des délestages • Cout • Dépendance sur les | <p>Financement pour les études et le développement des capacités des décideurs et analystes tchadiens : moins de 150.000 dollars</p> <p>Les investisseurs privés développeront le marché si les mesures incitatives et réglementaires le permettent et</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | Le tarif de l'exploitation de l'électricité en baisse et meilleure adéquation avec les tarifs dans les autres pays de la région | organisations non gouvernementales (ONG) ou autres organisations (paragouvernementales, etc.) à offrir des services énergétiques Des politiques et mesures incitatives pour développer ce marché, définir et structurer la demande pour ces services et à mobiliser les financements Encourager la concurrence dans l'offre des services et des produits dans le marché de l'efficacité énergétique | CEEAC, PTF, ONGs internationales | | groupes électrogènes • Dépendance sur la biomasse | l'encouragent |
| 10.7 Modernisation du Ministère du Pétrole et de l'Energie, de la SNE et de l'Institut du Pétrole | Amélioration dans l'apprentissage et le rendement administratif Meilleure prestation des services Plus grande rétention du personnel Services reliés à l'énergie plus en demande | Campagne de sensibilisation des fonctionnaires du MPE et de la SNE aux objectifs de la modernisation Formuler et mettre en œuvre une stratégie et plan de gestion des changements au MPE et à la SNE, etc. Mise en place d'un Observatoire de l'efficacité énergétique au sein du MPE et de ses structures dépendantes (ADER) Renforcement des capacités des cadres et gestionnaires et réingénierie des processus de travail de l'administration | MPE, SNE, ADEC, MTIC, MIT, MFB, Institut du Pétrole, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, PTF | Moyenne 3 ans | Niveau d'informatisation et de connectivité au réseau Internet Le nombre de personnes formées aux TIC (Passeport international de compétence informatique - ou IC DL) Indices de satisfaction du personnel du MPE, de la SNE, etc. Indice de satisfaction des consommateurs | 50.000 dollars pour raccordement MPE, SNE, ADEC, etc. LAN : 20.000 dollars / administration Office 365, etc. : à négocier avec Microsoft, Google ou autre Achats de postes PC : à déterminer Grand total : environ 500.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---------------------------------------|---|---|
| | | <p>Renforcer les capacités de recherche et de développement sur les questions relatives à la production, la transmission ainsi que la distribution de l'énergie électrique dans les institutions de recherche et d'enseignement supérieur</p> <p>Implantation de cellules TIC au MPE, à la SNE, etc. reliées à la cellule TIC centrale du Gouvernement du Tchad</p> <p>Formation du personnel de soutien du MPE, de la SNE au niveau ICDL/ECDL</p> <p>Mise en place d'une cellule de suivi du marché et des technologies de l'énergie, les énergies renouvelables, efficacité énergétique, etc. au MPE et à la SNE</p> | | | | |
| 10.8 Révision des textes juridiques et création d'un régulateur de l'électricité indépendant | <p>Un marché ouvert et concurrentiel pour la production et l'utilisation de l'énergie électrique qui attire les investissements internationaux</p> <p>Plus grande production de l'énergie électrique au Tchad</p> <p>Diminuer la dépendance aux hydrocarbures et</p> | <p>Faciliter le développement du marché de l'énergie électrique et de l'efficacité énergétique au Tchad, et à définir et structurer la demande pour les services. Mobiliser les financements pour dynamiser le marché</p> <p>Consultations avec les partenaires régionaux de la CEEAC et du PEAC</p> <p>Révision des textes juridiques et</p> | <p>MPE, SNE, ADEC, MTIC, MIT, MINJ, MFB, Institut du Pétrole, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, PTF</p> | <p><u>Moyenne</u> 1-2 ans</p> | <p>Textes préparés et conformes aux textes des pays de la CEEAC</p> <p>Les textes sont approuvés et rendus opérationnels rapidement</p> <p>Evaluation des opérateurs économiques et des analystes sur le plan international</p> | <p>150.000 dollars pour la révision et la modernisation des textes en consultation avec les acteurs du développement</p> <p>150.000 dollars pour l'opérationnalisation du régulateur et son institutionnalisation</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|--|---|---|--|
| | limiter les émissions de gaz à effet de serre | <p>réglementation encourageant le partenariat, l'ouverture des marchés de l'énergie électrique et l'efficacité énergétique aux opérateurs privés</p> <p>Renforcement des capacités de régulation du secteur</p> <p>Création d'un régulateur indépendant de la SNE et du MPE. Formation du personnel</p> | | | | |
| 10.9 Préparer une stratégie et un plan d'exploitation des énergies renouvelables | <p>Intégration accrue des énergies renouvelables dans la production d'électricité</p> <p>Une meilleure adéquation entre l'offre et la demande pour l'électricité</p> <p>Le tarif de l'exploitation de l'électricité en baisse et meilleure adéquation avec les tarifs dans les autres pays de la région</p> | <p>Préparation de la stratégie et du plan d'exploitation des énergies renouvelables</p> <p>Revoir les textes juridiques (UIT, CEMAC, CEEAC, la Banque mondiale, etc.)</p> <p>Révision et modernisation des textes en cours en consultation avec les opérateurs</p> <p>Encourager la création d'un « Corridor pour les énergies propres » dans la région comme celui en Afrique australe et de l'Est : « Africa Clean Energy Corridor »</p> | MPE, SNE, ADEC, MIT, Mission d'Assistance Technique du Pool d'Energétique de l'Afrique centrale, Opérateurs privés, Associations des consommateurs, CEMAC, CEEAC, PTF, ONGs internationales (SolarAid, etc.) | <u>Base</u> 1-2 ans | <p>Stratégie en place et en phase de mise en œuvre</p> <p>Evaluation des opérateurs économiques et des analystes sur le plan international</p> <p>Rythme de l'exécution de la stratégie</p> | 300.000 dollars pour compléter la stratégie |
| 11. Transport et facilitation des échanges | | | | | | |
| 11.1 Améliorer durablement la qualité et la performance des infrastructures de | Les infrastructures routières principales (ouvrages et routes) et connexes (stations de pesage et gares routières) du corridor PAD – Nguéli | Accélérer la procédure d'exécution des travaux de réhabilitation en cours d'exécution pour les infrastructures principales | CEMAC, MIE, Bureaux d'études, Entreprises PTF | <u>Moyenne</u> Comme prévu (pour infrastructures principales) <u>Base</u> | <p>Nombre de kilomètres de routes bitumés</p> <p>Nombre d'infrastructures connexes</p> | Pas besoin de financement pour les infrastructures principales et stations de pesage (activités sont en cours d'exécution) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|---|--|--|--|---|
| transport le long du corridor Douala – N'Djamena | sont réhabilitées | Veiller à une exécution (technique et administrative) des travaux suivant les règles de l'art (incluant le suivi et le contrôle) Faire des études de réhabilitation/construction de gares routières Réhabiliter/construire les gares étudiées | | Action continue (pour gares routières) | construites/réhabilités et fonctionnelles | Construction de gares routières : Etudes (100.000 dollars) et travaux de construction (1 M dollars) |
| | La stratégie d'entretien des infrastructures routières réhabilitées (situées en territoire tchadienne) du corridor PAD-Nguéli est améliorée de manière durable et rendue plus fonctionnelle | Évaluer les activités mises en œuvre dans le cadre de l'initiative GENIS et proposer des bases d'orientation pour l'amélioration de son fonctionnement et sa pérennisation Évaluer la stratégie actuelle d'entretien des infrastructures routières et faire des propositions (technico économiques, technologiques, etc.) qui tiennent compte des ressources financières disponibles et des conditions physico géologique et climatique de chaque milieu d'intervention Sensibiliser, informer et éduquer les utilisateurs sur les enjeux de la préservation du patrimoine routier Renforcer les capacités d'intervention de la Direction en charge de l'entretien des routes pour une exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de | CEMAC, MIE, MTAC, Associations de transporteurs et chauffeurs, PTF | Haute Evaluation : 6 mois Conduit de travaux : continue | Système d'entretien mis sur pied fonctionnel Nombre de kilomètres entretenus Niveau d'implication des utilisateurs | Etudes (évaluation et élaboration) : 400.000 dollars Ateliers/campagnes de sensibilisation : 1 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|---|--|---|---|
| | | l'art dans les délais requis | | | | |
| | Les infrastructures routières mises sur pied sont sûres et le nombre d'accidents/incidents routiers est réduit de moitié | Faire un état des lieux et une évaluation de la situation en matière de sécurité et de sûreté routière Organiser des campagnes de sensibilisation et d'information en faveur des populations (le long du corridor) et les usagers sur les aspects relatifs à la sécurité et la sûreté routière | CEMAC, MTAC, PTF | Moyenne Action continue | Nombre et types d'activités exécutées Nombre d'accidents et d'incidents recensés sur le corridor | Etudes 100.000 dollars Ateliers/campagnes : 400.000 dollars |
| | Les infrastructures ferroviaires reliant le PAD à N'Gaoundéré sont réhabilitées | Accélérer les travaux de réhabilitation en cours sur le tronçon Batchenga – Ka'a | CEMAC, Gouvernement camerounais, MINTP, CAMRAIL, PTF. | Base Comme prévu | Nombre de kilomètres réhabilités Nombre de kilomètres de rail fonctionnels | Pas de besoins financiers (financement déjà en cours) |
| 11.2 Désenclaver les zones de production agricole par rapport au commerce interne et extérieur | Les infrastructures du réseau routier secondaire desservant les principales zones de production (réseau secondaire) sont réhabilitées | Définir un réseau routier secondaire prioritaire qui dessert principalement les zones de production importantes (hors zone cotonnière) et qui s'intègre (continuité) au réseau structurant actuel Établir un classement de ces routes secondaires par ordre de priorité Réhabiliter 300 km de route suivant l'ordre de priorité prédéfini | MIE, MTAC, CONTONTCHAD, Communes rurales, Ministère en charge de la décentralisation, PTF | Base Définition du réseau prioritaire) : 6-12 mois Travaux de réhabilitation : continus | Réseau secondaire prioritaire défini Nombre de kilomètres de routes réhabilités | Etudes : 100.000 dollars Ateliers Travaux de réhabilitation : 6 M dollars Contrôle des travaux : 600.000 dollars |
| | Un système d'entretien durable et fonctionnel du réseau routier secondaire est mis sur pied | Évaluer le dispositif actuel d'entretien et analyser les leçons à tirer sous forme de fondement d'un système d'entretien durable à mettre sur pied Élaborer un schéma directeur d'entretien qui tienne compte | MIE, FER, MTAC, Ministère en charge de la décentralisation, communes rurales, PTF | Moyenne Action continue | Système d'entretien défini et fonctionnel Nombre de kilomètres de route entretenus suivant le système mis sur pied | Etude : 400.000 dollars Ateliers/campagnes de sensibilisation : 1,4 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|--|---------------------------------------|---|---|
| | | <p>des ressources financières disponibles et des conditions physico géologique et climatique de chaque milieu d'intervention</p> <p>Sensibiliser, informer et éduquer les utilisateurs sur les enjeux de la préservation du patrimoine routier</p> <p>Veiller à l'exécution administrative et technique des travaux suivant les règles de l'art</p> | | | | |
| | Un Projet/ programme régional/local test (moyen terme) de réhabilitation et d'entretien de routes secondaires en zone non cotonnière est mis en œuvre | <p>Faire une étude de faisabilité en vue de la formulation du Projet/programme</p> <p>Exécuter le Projet/programme dans la zone ciblée</p> <p>Faire une évaluation globale du Projet/programme</p> | MIE, MTAC, Collectivités décentralisées, Ministère en charge de la décentralisation, PTF | Base 5 ans | <p>Rapports de missions concernés</p> <p>Rapport de formulation</p> <p>Rapport de mise en œuvre</p> | <p>Etude de faisabilité : 400.000 dollars</p> <p>Exécution de projet : 20 M dollars</p> <p>Evaluation du projet : 400.000 dollars</p> |
| 11. 3 Œuvrer pour l'efficacité de l'administration douanière et la simplification des procédures de commerce extérieur | Le programme de certification COLOMBUS est achevé (voir tableau 11.9 pour un vue d'ensemble sur les thèmes et objectives stratégiques issue du programme COLUMBUS). | <p>Relancer le processus de certification avec l'OMD par la mise en œuvre de la troisième phase ;</p> <p>Rationaliser les procédures et formalités du commerce extérieur (commissaires en douanes, système de paiement de redevances et taxe, etc.) ;</p> <p>Mise en place progressive d'un guichet unique électronique pour simplifier les procédures d'importation c'est-à-dire mieux utiliser le logiciel SYDONIA (demande de dédouanement électronique,</p> | MFB, DGDDI, OMD, PTF | Haute | Rapport de mise en œuvre | Processus en cours, prise en charge des imprévus : 200.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|---|---|---|--|--|--|
| | | <p>consultation inter-offices lors du dédouanement par intranet, paiement électronique par banques des droits et charges des importateurs etc.).</p> <p>Voir aussi recommandations 6.2 concernant procédures et taxes à l'exportation ainsi que « guichet d'appui » aux exportateurs</p> | | | | |
| | La brigade mobile est plus performante et efficiente | <p>Faire une évaluation des performances de la brigade mobile (pertinence et contribution de leurs actions) au sein de l'administration douanière tchadienne</p> <p>Mettre en œuvre les actions et recommandations issues de cette évaluation</p> | MFB, DGDDI, PTF | Moyenne Evaluation : 6 mois | Rapport de mise en œuvre des activités | Etude : 40.400 dollars Le financement des actions à mettre en œuvre sera évalué par l'étude préalable |
| | SYDONIA est fonctionnel dans les dix principaux bureaux de douane | <p>Faire un état des lieux des besoins réels en équipements et fonctionnement (interconnexion) des bureaux concernés</p> <p>Achever l'installation des équipements pour la mise en réseau national et régional des bureaux partiellement équipés</p> <p>Équiper et connecter les bureaux de douane non encore connectés suivant les critères de ségrégation</p> <p>Faire une étude relative aux conditions de mise en place et de production des manifestes électroniques</p> | MFB, DGDDI, Projet SYDONIA, Douane, PTF | Moyenne Etudes : 6 mois Connexion des bureaux de douanes au SYDONIA : 1-3 ans | <p>Nombre de bureaux interconnectés et équipés</p> <p>Nombre de personnes formées</p> <p>Rapport d'activités</p> | <p>Etude : 1,3 M dollars</p> <p>Equipement complémentaire : 1 M dollars</p> <p>Contrôle des travaux : 100.000 dollars</p> <p>Sessions de formation : 200.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|--|---|---|--|---|--|
| | | <p>Faire une évaluation qualitative et quantitative du volume des échanges (importations / exportations) informels transitant par les dix principaux bureaux de douane</p> <p>Continuer de former les partenaires de l'administration douanière à l'utilisation de l'application</p> | | | | |
| | Les codes douaniers relatifs aux échanges entre le Tchad et le Cameroun (et autres pays de la CEMAC) sont harmonisés | <p>Faire un état des lieux des progrès réalisés en matière de codification des informations issues des échanges au sein des bureaux de douane</p> <p>Mettre sur pied un système d'information durable en vue de la codification et de l'harmonisation des données issues des échanges avec le Cameroun et d'autres pays de la CEMAC, suivant le système</p> | CEMAC, MFB, DGDDI, Projet SYDONIA, PTF | <p>Moyenne</p> <p>Etude : 6 mois</p> <p>Mise sur pied du système de codification : 1 an</p> | <p>Rapport de l'étude</p> <p>Système de d'information fonctionnel mis en place pour la codification</p> | <p>Etude : 100.000 dollars</p> <p>Mise sur pied du système d'information : 400.000 dollars</p> <p>Ateliers de validation : 200.000 dollars</p> |
| | Le code de déontologie est approprié par le personnel des services de douane | <p>Finaliser le processus de validation du code de déontologie par sa signature</p> <p>Organiser des sessions d'information et de communication autour du code adopté</p> <p>Produire et diffuser des outils de communication en diverses langues pour son appropriation</p> | MFB, DGDDI, PTF | <p>Base</p> <p>1 an</p> | <p>Rapports d'activités</p> <p>Code publié en différentes langues</p> | <p>Production et diffusion des documents : 400.000 dollars</p> <p>Session d'information / sensibilisation : 400.000 dollars</p> |
| | Les auxiliaires de douane sont plus performants | Organiser des sessions et opportunités de formation, d'information et d'éducation en faveur des auxiliaires de la douane | MFB, DGDDI, Association des auxiliaires en douanes, PTF | <p>Moyenne</p> <p>Action continue</p> | <p>Nombre d'auxiliaires touchés</p> <p>Rapports d'activités</p> | <p>Ateliers : 400.000 dollars</p> <p>Sessions d'information / sensibilisation : 600.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|---|--|----------------------|---|--|---|
| | | Produire et diffuser des outils de communication et d'information en leur faveur | | | | |
| | Le personnel douanier (cadre et contrôleur) est plus performant | <p>Accroître le nombre de personnels à former/recycler par an sur les enjeux et défis (nationaux, régionaux et internationaux) de la gestion douanière ; réduire l'instabilité/itinérance du personnel (surtout pour des postes clés de responsabilité) et mettre sur pied un système durable de motivation et d'encouragement du personnel basé sur le mérite et la performance ;</p> <p>Renforcer les capacités de l'administration douanière dans la mise en place de l'accord de l'OMC sur l'évaluation en douane et pour faire face aux enjeux et défis ;</p> <p>Impliquer le personnel performant dans la gestion quotidienne des affaires ; Créer un cadre de partenariat avec la douane camerounaise pour l'institution d'un système de contrat de performance à obligation de résultats ;</p> <p>Créer un mécanisme de consultation entre la douane et les milieux d'affaires</p> | MFB, DGDDI, PTF | Haute 3 ans | <p>Nombre de personnels formés</p> <p>Rapports d'activités</p> | <p>Sessions de formation : 700.000 dollars</p> <p>Partenariat avec la douane camerounaise : 200.000 dollars</p> |
| | L'administration douanière acquière des locaux fonctionnels et | Accélérer le processus de construction et d'équipement des locaux des bureaux de | MIE, MFB, DGDDI, PTF | Moyenne 2 ans Installation des | Nombre de locaux construits et équipés | Etude, contrôle et supervision : 6 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|---|--|--|---|--|--|
| | équipés | <p>l'administration douanière centrale</p> <p>Construire des locaux décents et fonctionnels (correspondant aux besoins) en faveur des services de la douane</p> <p>Faire un diagnostique de l'état physique des locaux des dix bureaux de douane les plus importants du pays et une étude technique</p> <p>Réhabiliter/construire et équiper les dix bureaux de douane objet des études techniques</p> | | scanners : 6 mois | Rapports d'activités | Construction et équipement : 60 M dollars |
| | Un bureau de douane est ouvert et fonctionnel à Douala | <p>Faire une analyse des avantages comparatifs tirée de l'expérience de la RCA en la matière</p> <p>Reprendre les négociations avec le gouvernement camerounais</p> <p>Ouvrir (suivant les conclusions de l'étude) un guichet fonctionnel offrant des services douaniers à Douala</p> | CEMAC, MFB, DGDDI, Gouvernement camerounais, PTF | <p>Moyenne</p> <p>Etude : 6 mois</p> <p>Négociation et installation du guichet : 2 ans</p> | Rapport d'activités | <p>Etude : 100.000 dollars</p> <p>Atelier/missions / négociation : 300.000 dollars</p> <p>Ouverture et équipement du bureau de douane : 300.000 dollars</p> |
| | La communication et la provision de l'information concernant les services douaniers sont améliorées | <p>Créer un site fonctionnel et interactif de l'administration douanière du Tchad</p> <p>Produire des dépliants et autres outils de communication sur les services de la douane</p> <p>Organiser des sessions/campagnes de sensibilisation, d'information,</p> | MFB, DGDDI, PTF | <p>Moyenne</p> <p>1 an</p> | <p>Nombre de visiteurs sur le site internet créé et fonctionnel</p> <p>Nombre de documents de communication produits</p> <p>Nombre de sessions organisées</p> <p>Nombre de personnes</p> | <p>Site Internet : création (10.000 dollars) et fonctionnement sur 36 mois (200.000 dollars)</p> <p>Production et diffusion d'outils de communication : 200.000 dollars</p> <p>Sessions / campagnes de sensibilisation : 400.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|---|--|---|---|
| | | de communication et d'éducation en faveur des usagers de la douane | | | touchées lors des sessions d'information | |
| | Un système d'inspection durable, efficace et moins onéreux est mis sur pied au sein de la plateforme de Nguéli | <p>Revoir les conditions d'exercice de l'inspection des marchandises à l'arrivée dans le but rendre les procédures des échanges plus fluides et moins onéreuses ;</p> <p>Relire le contrat de COTECNA en tenant compte des évolutions survenues en matière d'inspection et les performances issues des résultats des opérations tests de manière à réduire/ supprimer ses responsabilités contractuelles ;</p> <p>Impliquer d'autres structures dans le processus d'inspection pour assurer les aspects tels la formation et la gestion du risque ;</p> <p>Achever l'installation et l'opérationnalisation durable des scanners nouvellement acquis par l'externalisation de sa gestion</p> | MFB, DGDDI, MIC PTF | <p>Haute</p> <p>Révision conditions d'exercice de l'inspection et contrat de COTECNA : 1 an</p> <p>Installation et opérationnalisation des scanners : 12 mois</p> | <p>Rapports d'activités</p> <p>Nombre d'opérations d'inspections réalisées</p> <p>Durée et coûts des opérations</p> | Pas besoin de financement |
| 11.4 Mettre en œuvre le système de transit de la CEMAC | Élimination des obstacles non-physiques le long des corridors routiers au sein de la CEMAC | <p>Mettre en œuvre le projet FASTRACK suit aux conclusions de l'étude de faisabilité</p> <p>Établir l'interconnexion des systèmes informatique douaniers des pays de la CEMAC et de l'école inter-Etats des douanes</p> | CEMAC, MFB, DGDDI, MIE.MTAC, PTF | Moyenne 3-5 ans | <p>Système de d'information fonctionnel mis en place</p> <p>Coûts de transit</p> | A définir sur la base de l'étude de faisabilité du projet FASTRACK. |
| 11.5 Améliorer la qualité et la | Le plan directeur intégré de la plateforme de | Élaborer un plan directeur intégré en vue de | MFB, DGDDI, MIE, Ministère chargé de la | Moyenne Elaboration du plan : 9 | Rapport d'activités | Etude : 400.000 dollars Ateliers : 300.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---------------------------------------|--|---|
| performance de la logistique le long du corridor | Nguéli est élaboré | l'aménagement de la plateforme de Nguéli qui prend en compte les acquis actuels | planification, MTAC, Acteurs privés, PTF | mois | | |
| | Les coûts logistiques sont revus à la baisse | Faire une étude en vue de la réduction des coûts logistiques des échanges pratiqués par le Tchad Mettre en œuvre les actions / recommandations issues de l'étude | MFB, DGDDI, PTF | Moyenne Etude : 6 mois | Rapports d'activités Coûts logistiques officiels pratiqués | Etude : 500.000 dollars |
| | La sécurité des biens et des personnes au sein de la plateforme de Nguéli est améliorée | Evaluer les facteurs de risques entravant la sécurité et la sûreté au sein de la plateforme de Nguéli Mettre sur pied un dispositif de sécurité durable au sein de la plateforme qui n'entrave ou n'alourdit pas les procédures de dédouanement | MFB, DGDDI, Ministère chargé de la sécurité, MIE, MTAC, Direction nationale de la sécurité, PTF | Moyenne Evaluation : 9 mois | Nombre d'incidents survenus au sein de la plateforme Rapports d'activités | Etude : 200.000 dollars Mise sur pied du dispositif de sécurité : 1 M dollars |
| | Les infrastructures (stockage, desserte, etc.) logistiques sont construites au sein de la plateforme de Nguéli | Poursuivre les efforts de construction des infrastructures en faveur de la SMT | MIE, MTAC, DGDDI, SMT, PTF | Moyenne Comme prévu | Nombre d'infrastructures fonctionnelles construites Rapports d'activités | Etude : 200 000 dollars Travaux de construction : 40 M dollars |
| | La SMT est fonctionnelle avec des prestations de qualité et moins onéreuses | Poursuivre les réformes (prestations de services, tarifs, etc.) entamées au sein de la SMT | MIE, MTAC, DGDDI, SMT, PTF | Moyenne Action continue | Coût et durée des prestations offertes Rapports d'activités | Etude : 100.000 dollars Ateliers : 400.000 dollars |
| | Plusieurs opérateurs financiers (banques commerciales) sont fonctionnels au sein de la plateforme de Nguéli | Recruter et rendre opérationnels au moins deux autres banques pour garantir les opérations financières au sein de la plateforme | MFB, DGDDI, Opérateurs de banque, PTF | Moyenne 1 an | Nombre de banques opérationnelles Rapports d'activités | Pas de coûts |
| | Le parc logistique tchadien au sein du PAD est opérationnel | Relancer les négociations avec le gouvernement camerounais en vue de la l'acquisition formelle du site Aménager le site identifié et le | Gouvernement tchadien, MFB, DGDDI, PAD, Gouvernement camerounais, PTF | Moyenne 1-2 ans | Rapports d'activités Parc logistique fonctionnel | Etude, contrôle et supervision : 400.000 dollars Construction du parc : 10 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|--|---|--|---|
| | | rendre opérationnel | | | | |
| | Les facteurs de retard et d'accroissement des coûts sur le parcours le long du corridor PAD – Nguéli sont maîtrisés | <p>Engager des négociations avec le gouvernement camerounais en vue de réduire les procédures au sein du PAD Réduire/éliminer les check points et les multiples postes de contrôle routiers ;</p> <p>Obtenir de la douane camerounaise que le nombre de balises de GPS soit augmenté; Plaider auprès du gouvernement camerounais en faveur de la régionalisation des activités du GUCE ;</p> <p>Simplifier les procédures et réduire les coûts de délivrance du Bordereau électronique de suivi de la cargaison (BESC).</p> | Gouvernement tchadien, MFB, DGDDI, PAD, MTAD, BGFT, BNF, Gouvernement camerounais, PTF | Haute 1-2 ans | <p>Nombre de postes de contrôles sur le corridor</p> <p>Nombre de check points fonctionnels</p> <p>Durée de passage au sein du PAD</p> <p>Rapports d'activités</p> | |
| 11.6 Œuvrer pour une meilleure gestion du fret | Les capacités du BNF sont renforcées dans leurs rôles d'observateur et de régulateur | <p>Faire un diagnostic du niveau global de capacité du BNF</p> <p>Équiper les bureaux nationaux régionaux (dix situés dans les mêmes régions des bureaux de douane à appuyer) du BNF après évaluation de leurs besoins réels pour la collecte et l'analyse des données des échanges</p> <p>Former les cadres et agents du BNF à la collecte et l'analyse des données (avec voyages d'études)</p> <p>Produire et diffuser des outils</p> | MTAC, BNF, PTF | Moyenne Etude : 6 mois 2 ans | <p>Nombre de bureaux équipés et fonctionnels</p> <p>Nombre de personnels formés</p> <p>Rapports d'activités</p> | <p>Etude: 100.000 dollars</p> <p>Equipement: 1 M dollars</p> <p>Formation: 600.000 dollars</p> <p>Production et diffusion d'outils de communication : 500.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | d'information et de communication sur les thèmes relatifs à la gestion du fret | | | | |
| | L'influence des intermédiaires dans la répartition du fret est réduite | Faire une étude sur l'évaluation des impacts de l'intermédiation dans la mise à disposition du fret Œuvrer pour la réduction de l'influence négative des intermédiaires dans la mise à disposition du fret et la fixation des prix | MTAC, Ministère des Transports (Cameroun), BNF, BGFT, Transporteurs, PTF | Moyenne Etude : 6 mois | Tendance des prix de transport Rapports d'activités | Etude : 100.000 dollars Atelier/ sensibilisation : 600.000 dollars Production de documents de communication : 200.000 dollars |
| 11.7 Améliorer l'offre en services de transport | L'offre en services de transport routier est améliorée et les acteurs de l'industrie de camionnage (transporteurs et chauffeurs) sont plus performants et professionnels | Faire une étude de faisabilité pour la mise sur pied d'un mécanisme de financement et d'appui pour l'acquisition d'engins de transport neufs (et de bonne qualité) ainsi que le service-après-vente Mettre sur pied les recommandations relatives au dispositif conçu Organiser des sessions/campagnes de sensibilisation, d'information, de communication et d'éducation en faveur des transporteurs et chauffeurs sur les enjeux et défis (technique, administratif et managérial) relatifs à la conduite de leurs activités Améliorer le niveau de productivité des cadres de liens et relations entre transporteurs, bailleurs de fret et autres acteurs du secteur | MFB, MTAC, BNF, Acteurs privés, Transporteurs | Base Etude : 6 mois Action continue | Nombre de camions de moins de cinq ans et fonctionnels Nombre de sessions organisées Nombre de personnes/structures impliquées Rapports d'activités | Etude : 250.000 dollars Atelier / sensibilisation / processus de mise sur pied : 1 M dollars Production et diffusion des outils de communication : 400.000 dollars |
| | L'offre en services de | Négocier avec le gouvernement | Gouvernement du | Base | Volume de marchandise | Atelier : 200.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|---|---------------------------------------|--|--|
| | transport ferroviaire est améliorée | camerounais en faveur de l'accroissement de la fluidité dans les procédures et de disponibilité d'espaces pour le fret | Cameroun, MINTRANS (Cameroun), CAMRAIL, MTAC, BNF, BGFT, Transporteurs, Acteurs privés, PTF | 1-2 ans | transporté Durée utile à la l'embarquement de la marchandise Rapport d'activités | |
| 11.8 Poursuivre les efforts d'ouverture du Tchad par l'identification des alternatives de corridors connectés sur d'autres pays | Des options de connexion / désenclavement plus compétitives entre le Tchad et d'autres pays à accès vers la mer sont identifiées | Approfondir les opportunités existantes en matière de désenclavement du Tchad Explorer de nouvelles possibilités de créations de corridors sur la base des schémas de désenclavement régionaux et internationaux | MIE, MTAC, Ministère en charge de la planification, Institutions régionales (CEMAC, NEPAD, etc.), PTF | <u>Base</u> Action continue | Nombre de corridors compétitifs Rapports d'activités | Ateliers : 400.000 dollars |
| 12. Services professionnels aux entreprises | | | | | | |
| 12.1 Créer et faire fonctionner associations professionnelles dans 4 domaines de services | Appui agences, groupements et entreprises dans domaines sélectionnés par services de qualité. Normes de qualité des services déterminées et suivies par membres. Nombre de spécialistes travaillant dans secteur formel aura augmenté. | Créer une unité d'experts au niveau CCIAMA pour une durée de deux ans avec tâches suivantes : • Donner appui à mise en place associations ou ordres dans 4 secteurs de services : conseillers agricoles, d'élevage ou de pêche ; experts comptables ; experts économiques et commerciaux ; et spécialistes informatiques. • Établir fonctions suivantes : assurer qualité et utilisation pratiques internationales ; formation permanente ; réseautage technique entre membres ; réseautage externe : associations internationales et autres pays, universités ; promotion membres : contrat | CCIAMA, ANIE CNPT MCI, MEPCI, MFB, MAI, MPPDA, ERHONDR, Fournisseurs de services indépendants PTF | <u>Haute</u> 2 ans | Associations effectivement créées, membres payent contributions. Normes de qualité sont connues par membres et suivies sur base échantillons rapports. Liste de spécialistes et membres dans le domaine existe | 700.000 dollars par année (unité mixte expert international et national) inclut équipement informatique, mobilier et loyer bureaux des associations) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---------------------------------------|---|---|
| | | de services, conditions de travail et obtention crédits. <ul style="list-style-type: none"> Créer base financière saine et durable pour fonctionnement des associations. CCIAMA et MEPCI chercheront financement coopération internationale (agence technique peut-être ITC). | | | | |
| 12.2 Former consultants économiques et commerciaux | PME tchadiennes seront appuyées dans projets d'expansion et d'exportation en coopération avec ANIE. Nombre d'experts qualifiés pour investissements et plans d'exportation des entreprises aura augmenté fortement. | Formation intensive de jeunes diplômés universitaires les habilitant à pouvoir fournir des services économiques et financiers à des PME : <ul style="list-style-type: none"> Groupe d'experts enseignants choisi par concours Sélection des participants par concours Formation trois mois plus une étude pratique dans entreprise : 30 participants (aussi universitaires tchadiens et experts ANIE) Cours répété deuxième année. Eventuellement après : intégration des cours enseignés dans programme enseignement universités tchadiennes | ANIE, CCIAMA, CNPT MCI, MEPCI, MFB, Facultés HEC, économie et équivalent | Haute 2 ans | 50 experts passent examens et sont diplômés 5 études faites avec utilisation fonds d'études ANIE 20 consultants établis, 20 travaillant dans agences et entreprises | 1 M dollars (quatre enseignants étrangers, développement programmes qui resteront au Tchad, petit per diem étudiants) |
| 12.3 Augmenter fortement nombre spécialistes au Tchad dans normalisation technique, infrastructure qualité | ATNOR, CECOQDA et autres laboratoires et bureaux techniques auront la possibilité de recruter du personnel tchadien qualifié. Corps de consultants | <ul style="list-style-type: none"> Renforcement personnel spécialisé (ingénieurs et autres spécialistes) en normalisation par : Programme pluriannuel de formation dans des universités étrangères dont le coût sera financé en partie par le Gouvernement | MCI et futur ATNOR, CECOQDA, MDPPA, MAI, MERH, MIE, MEP, CCIAMA, CNPT Université N'Djamena, autres universités, PTF, Universités partenaires | Moyenne 3-5 ans | 20 Tchadiens diplômés à l'étranger Partenariat avec une agence de coopération établie. 20 étudiants passent | Impossible à estimer coût actuellement |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|---|---|--|
| | indépendants dans ce domaine prend forme | tchadien ou un partenaire technique et financier, <ul style="list-style-type: none"> • Création d'un master dans une université au Tchad par un partenariat interuniversitaire, • L'appui aux experts pour se constituer en corps professionnel par la nouvelle agence ATNOR, une fois qu'elle fonctionnera en vitesse de croisière. | | | Master 5 experts indépendants travaillent. | |
| 12.4 Changer dispositions légales restrictives par rapport à l'engagement ou recrutement spécialistes étrangers | Meilleur accès et à moindre coût des entreprises tchadiennes à des spécialistes venant d'autres pays | <ul style="list-style-type: none"> • Trois réformes sont préconisées : • Levée restrictions CEMAC à l'importation d'experts dans des métiers spécialisés, • Supprimer l'impôt des 25% sur les revenus des fournisseurs étrangers de services (déjà inclus chapitre 4) • Octroi de permis de travail à des travailleurs étrangers sans taxe et en fonction des besoins des entreprises. | MFB, MINT, MAE, CNPT, CCIAMA | <u>Moyenne</u> 3 ans | changement des trois dispositions | Pas de coûts particuliers |
| 13. Infrastructure qualité et réglementation technique | | | | | | |
| 13.1 Mettre en conformité l'infrastructure qualité et le système de réglementation technique au niveau des institutions et des opérateurs économiques tchadiens. | <p>Une politique nationale de la qualité et de réglementation technique est promulguée.</p> <p>Le Conseil national de la qualité et le Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique sont créés et formés.</p> | <p>Promulgation de la politique nationale de la qualité et de réglementation technique et communication de ses implications.</p> <p>Les textes de lois instituant le Conseil national de la qualité et le Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique sont publiés.</p> | Conseil national de la qualité, Bureau d'analyse d'impact des réglementations techniques, CECOQDA, ATNOR, ONUDI, Acteurs internationaux et nationaux, publics et privés, de l'infrastructure qualité | <u>Haute</u> 6 à 8 mois de mise en œuvre selon la disponibilité des parties prenantes. Action Immédiate pour se conformer aux accords OTC et SPS, et accompagner tous les projets de diversification, d'appui | Création du Conseil national de la qualité et du Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique Promulgation de la politique nationale de la qualité et de réglementation technique | 0,65 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|---|--|---|--|
| | <p>Un dimensionnement des réformes à mener est effectué.</p> <p>Un plan directeur de conduite des réformes et de mise en conformité est validé.</p> | <p>Leurs membres et personnel sont nommés et formés.</p> <p>Le Conseil national de la qualité et le Bureau d'analyse d'impact de réglementation technique sont opérationnels, formulent et valident une proposition de politique nationale de la qualité et de réglementation technique.</p> <p>Les réformes à mener sont dimensionnées et leurs impacts estimés en appui à la promulgation de la nouvelle politique.</p> <p>Le plan directeur d'établissement des réformes est rédigé et validé.</p> | | à la compétitivité, et de développement des exportations. | <p>Etat des réformes à mener pour la mise en conformité</p> <p>Plan directeur de mise en conformité</p> | |
| <p>13.2 Créer les conditions permettant à l'ATNOR de jouer ses rôles d'agence de normalisation, d'institut de métrologie, de prestataire de service pour la métrologie légale et industrielle, de bureau de certification, et de centre de</p> | <p>Les textes législatifs de l'ATNOR sont complets et conformes aux exigences internationales et les fonds permettant son fonctionnement sont sécurisés</p> <p>Le volet institutionnel de l'ATNOR est conforme aux exigences internationales</p> <p>Les activités de l'ATNOR sont conformes aux</p> | <p>Préparer, valider, et adopter les textes législatifs.</p> <p>Inscrire les fonds de fonctionnement dans les budgets de l'Etat.</p> <p>Recruter et installer le personnel.</p> <p>Mettre en place le volet institutionnel.</p> <p>Mettre en œuvre le volet métrologie.</p> | MCI, ATNOR, ONUDI, Autres acteurs de la métrologie industrielle et légale | <p>Haute</p> <p>5 ans</p> <p>Action Immédiate pour se conformer aux accords OTC et SPS, et accompagner tous les projets de diversification, d'appui à la compétitivité, et de développement des exportations.</p> | <p>Budget régulier de l'Etat</p> <p>Activités de normalisation, métrologie, et certification</p> <p>Entreprises certifiées</p> <p>Disponibilité de normes</p> <p>Disponibilité de certificat d'étalonnage</p> | 8 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|---|---|---|--|
| formation. | exigences internationales Une cellule de gestion de projets spéciaux est intégrée à l'ATNOR et en appuie la mise en œuvre. | Mettre en œuvre le volet normalisation. Mettre en œuvre le volet certification. Fournir une assistance technique à l'ATNOR. Assurer le suivi du projet avec le Conseil national de la qualité (cf. action prioritaire 1, partie Conseil national de la qualité) Appuyer la mise en conformité d'entreprises pour développer les compétences techniques de la certification et disposer d'une base de consultants expérimentés. | | | | |
| 13.3 Créer les conditions permettant au CECOQDA de jouer son rôle en tant qu'organisme de Contrôle de la qualité des denrées alimentaires et opérer dans un cadre de réglementation technique en cours de transformation | Le volet institutionnel du CECOQDA est conforme aux exigences internationales et le Bureau d'analyse d'impact réglementaire est mis en place. Les activités du CECOQDA sont conformes aux attentes internationales. Une cellule de gestion de projets spéciaux est intégrée à la direction du CECOQDA et appuie la | Préparer, réviser, valider et adopter les textes législatifs. Sécuriser les fonds dans le budget régulier de l'Etat Recruter le personnel du Bureau d'analyse d'impact et le loger au sein du Secrétariat général du Gouvernement Assurer la mise en place institutionnelle du Bureau d'analyse d'impact. Restructurer le volet | Ministère du développement pastoral et des productions animales, CECOQDA, ONUDI, Autres acteurs liés à la réglementation technique et à la mise en conformité des opérateurs privés | Haute 5 ans Action Immédiate pour se conformer aux accords OTC et SPS, et accompagner tous les projets de diversification, d'appui à la compétitivité, et de développement des exportations. | Les textes législatifs du CECOQDA sont révisés et ceux permettant de réorganiser la réglementation technique sont adoptés. Budget régulier de l'Etat Recensement des opérateurs des chaînes alimentaires Guides d'autocontrôle Reconnaissance des | 6 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | mise en place du bureau d'analyse d'impact des réglementations techniques. | <p>institutionnel du CECOQDA pour prendre en compte les missions de laboratoire, surveillance de marché, et appui à la conformité des entreprises</p> <p>Renforcer et accréditer les laboratoires</p> <p>Mettre en œuvre la surveillance de marché sur base de la gestion des risques.</p> <p>Mettre en œuvre l'appui à la mise en conformité des opérateurs économiques. Mise en place de la cellule de gestion de projet</p> <p>Mettre en place les guides d'autocontrôle au sein d'opérateurs pilotes dans une filière sélectionnée</p> <p>Mettre en place le comité de pilotage du projet qui devient le comité consultatif de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires</p> | | | <p>guides d'autocontrôles par les services d'inspections</p> <p>Nombre d'opérateurs ayant mis en place les guides et dont les guides sont certifiés</p> | |
| 14. Commerce agricole et sécurité alimentaire | | | | | | |
| 14.1 Renforcement capacités du MAI | MAI en mesure de a) jouer son rôle dirigeant dans diversification, et transformation des produits agricoles et | <p>Audit organisationnel et études pour préparer les réformes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> créer division de transformation et commercialisation des | MAI, MFB, MPECI, Instituts et écoles agriculture, ITRAD, groupements villageois et producteurs, Associations | <p><u>Haute</u></p> <p>6 mois</p> <p>Mise en œuvre plan d'action : 3-5 ans</p> | <p>Plan formation permanente opérationnel</p> <p>Nombre ciblé recrutement cadres et retraites atteint</p> | Coût d'études : 270.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|---|---|--|
| | <p>exportations ;</p> <p>b) réformer vulgarisation agricole (approche participative et conseil sur demande et multi-sources) ;</p> <p>c) être une « institution apprenante »</p> <p>d) obtenir financement stable et durable du budget national.</p> | <p>produits agricoles ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • créer division responsable de projets de coopération, commerce international et relations extérieures ; • donner accès à son personnel à la formation continue engageant des institutions de formation tchadiennes et extérieures, si utile; • recruter cadres, en même temps mettre en œuvre programme retraites anticipées ; • augmenter nombre d'agents sur le terrain et spécialiser ses agents de vulgarisation dans coordination des apports en expertise de tierces parties et des groupes de producteurs qui n'ont pas d'accès au conseil ; • renforcer services infrastructure et équipement ; • options de financement durable. | <p>professionnelles, ONG travaillant dans secteur agricole, PTF ciblant projets agricoles</p> | | <p>Plan vulgarisation participative opérationnel</p> <p>Divisions transformation/ commerce créé.</p> <p>Division projets coopération et commerce international opérationnel</p> | |
| <p>14.2 Formation initiale agricole</p> | <p>Qualité et capacité fortement augmentées des institutions visées</p> | <p>Études préparation réforme concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • augmentation qualité et capacité formation CFPR, ETA, faculté Sahr et autres instituts • partenariats instituts de bonne réputation en Afrique francophone ou pays européen • établir fonction formation permanente (voir 14.1 aussi par rapport à PME et | <p>MAI, Ministères éducation supérieure, nationale, formation professionnelle, MFB, instituts et écoles agricoles tchadiennes, ITRAD, Partenaires étrangers dans l'enseignement, PTF intéressés par financement.</p> | <p>Moyenne</p> <p>Etude et partenariat : 1-2 ans</p> | <p>Plan de réforme approuvé.</p> <p>Partenaires trouvés</p> <p>Indicateurs dans étude.</p> | <p>Coût études: 300.000 dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|--|---|--|--|
| | | consultants). | | | | |
| 14.3 Recherche appliquée agricole, réforme ITRAD | Bonnes pratiques méthodes de culture et semences améliorées introduites pour plusieurs filières, capacités de recherche développées pour technologies stockage et transformation | Étude réformes ITRAD : <ul style="list-style-type: none"> • Rôle dans génétique plantes et entomologie en fonction stratégie diversification produits et filières négligées ; • Technologies stockage et transformation de produits ; • Fonction dans approche nouvelle à la vulgarisation ; • Partenariats internationaux ; • Rapports avec CECOQDA et agence normalisation ; • Options financement durable. | MAI, MFB, MPECI, Instituts et écoles agricoles tchadiennes | Haute Etude et partenariat : 1-2 ans | Indicateurs à déterminer dans étude | Coût d'études: 130.000 dollars |
| 14.4 Projets filières négligées axes sur augmentation rendements et chaîne commercialisation. Quatre projets filières : arachide, oignons et ail, sésame, sorgho | Diversification et intensification de la production agricole Rendements approchent moyenne africaine et production substantiellement augmentée avec de retombes positives pour les producteurs; Organisation stockage et évacuation par groupement producteurs/village ; Conditions écoulement et exportation nettement améliorées | Stratégie de développement de chacune des quatre filières à développer. Elle doit tenir compte des aspects suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Identifier régions/ producteurs concernés, • Objectifs méthodes culturales et production à atteindre, • Appui en conseil/ vulgarisation • Développer un politique de crédit rural/mutuel • Organiser chaîne d'intrants • Organiser chaîne d'écoulement (stockage, contrat avec commerçants, transport) • Lien avec projets de réhabilitation et entretien pistes rurales et voies de désenclavement (voir chapitre 11) • Solution à trouver sur barrières set contrôles | MAI, MPECI, MFB, ITRAD/ CECOQDA (contrôle semences), Groupements de producteurs, Services transport et services commerciaux, Autorités locales | Haute 3-5 ans Au moins deux projets filières | Indicateurs en fonction stratégie chaque filière | Coût d'études: 130.000 dollars par stratégie filières. |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | | <p>sécurité avec autorités (conditionnalité projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer sous-projets <u>transformation</u> selon produit. <p>Projet complémentaire chapitre 6 (réforme procédure et taxes exportation) et chapitre 13 (laboratoires CECOQDA et agences normes)</p> | | | | |
| 15. Aspect commerciaux de l'élevage | | | | | | |
| 15.1 Renforcement capacité MDPPA, seconde phase | MDPPA en mesure de jouer son rôle dirigeant dans modernisation secteur élevage | <p>Études préparation réforme et projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> lancer formation permanente coopérant avec IUSTA, USTA, IPEM, ENSMV et ENATE Recruter cadres, en même temps mettre en œuvre programme de retraites anticipées Lancer plan de vulgarisation associant ONG et milieux professionnels privés Renforcer services infrastructure et équipement Mettre en œuvre projet lutte contre taux excessif d'exploitation du cheptel Mettre en place système de financement adéquat de l'élevage Unité commerce international | MDPPA, MFB, MPECI, Instituts et école élevage, IRED, groupements éleveurs, vétérinaires, vendeurs, médicaments vétérinaires, ONG travaillant dans secteur élevage, PTF ciblant projets élevage, Partenaires étrangers potentiels | <p>Haute</p> <p>Etudes et enquête : 6 mois</p> <p>Mise en œuvre plan d'action : 3-5 ans</p> | <p>Plan formation permanente opérationnel</p> <p>Nombre cible recrutement de cadres et retraites atteint</p> <p>Taux atteint encadrement agents/éleveurs</p> <p>Projet exploitation cheptel mis en œuvre.</p> | Coût d'études: 250.000 dollars |
| 15.2 Formation initiale élevage et recherche | Qualité et capacité fortement augmentées des institutions visées | <p>Études préparation projets concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> augmentation qualité et | MDPPA, Ministères éducation supérieure, nationale, formation | <p>Base</p> <p>Etude et partenariat : 1-2 ans</p> | Indicateurs spécifiques à établir dans études | Coût études: 300.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | | capacité formation IUSTA, USTA, IPEM, ENSMV, ENATE <ul style="list-style-type: none"> partenariats instituts de bonne réputation en Afrique francophone ou pays européen établir fonction formation permanente (voir 15.a) mise à niveau performance IRED : cahier de charge études, intermédiation/ test/production vaccins, relations institutions formation, lien amélioration races animales | professionnelle, MFB, 5 instituts et écoles, IRED, Partenaires étrangers | | | |
| 15.3 Promotion investissements privés élevage | Études disponibles (faisabilité, marché) et partenaires pour investissements trouvés | Étude sur montage unité dans direction études MDPPA travaillant en réseau avec ANIE, CCIAMA, CNPT et associations professionnelles vétérinaires et autres. Fonctions : <ul style="list-style-type: none"> Études prospectives sur opportunités investissement Etudes marché et faisabilité projets spécifiques Propositions d'incitation aux investissements dans cadre code des investissements et code général des impôts (par exemple zones périphériques) «Matchmaking »investisseurs intéressés et financements (capital et crédits) Mise en réseau avec agences financières internationales | MDPPA, MFB, MPECI, ANIE, CCIAMA, CNPT, associations professionnelles, Banques commerciales au Tchad, Agences financières internationales participant dans capital sociétés | Haute Etude : 6 mois | 5 études faites conduisant à investissement | Coût étude initiale : 15.000 dollars Coût unité : 400.000 dollars/année (équipe mixte internationale/nationale) |
| 15.4 Crédit, prêts-bails et capital pour des investissements élevage | Obstacles à crédit, leasing et capital-participation identifiés, actions proposées et mises en | Étude consistant à identifier obstacles à financement investissements et capital travail dans secteur élevage : | MDPPA, MFB, Ministère microcrédit, ANIE, CCIAMA, CNPT, BCEAC, 8 banques commerciales | Moyenne Etude : 6 mois | 3 initiatives concrètes de schémas de financement privé/mixte mis en œuvre | Coût études: 350.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|---|--|---------------------------------------|--|--|
| | œuvre | <ul style="list-style-type: none"> • Demande de crédit et situation financière groupes concernés • Potentiel pour leasing et fonds de participation aux capitaux sociétés • Pratiques banques commerciales et agences microcrédit tchadiennes • Pratique agences internationales lignes de crédit ou garanties partielles à travers système bancaire locale | tchadiennes | | | |
| 15.5 Commerce du bétail plus efficace et moins cher | Coûts de transaction dans commerce du bétail baisses, temps fortement réduits et perte de poids, santé diminuée animaux réduite | <p>Révision des textes réglementaires pour l'exportation, Amélioration des services le long des parcours,</p> <p>Sécurisation des mouvements du bétail,</p> <p>Sensibilisation des éleveurs</p> <p>Information des exportateurs du bétail</p> <p>Arrêter une loi sur la concurrence et la liberté des prix applicable au bétail et les produits de l'élevage.</p> <p>Projet complémentaire chapitre 6 (réforme procédure et taxes exportation) et chapitre 13 (laboratoires CECOQDA et agences normes)</p> | MDPPA, MISP, Ministère de la Défense, MFB, Exportateurs, CEMAC, CBLT | <u>Moyenne</u> 1-2 ans | <p>Nombre de textes révisés</p> <p>No. barrières, postes contrôle démantelés,</p> <p>Nombre points d'eaux et centres vétérinaires construits</p> <p>Nombre de têtes de bétail déclarées</p> <p>No. de sanctions prononcées contre des ententes sur les prix.</p> | 0,5% du budget du Ministère |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|---|--|--|---------------------------------------|--|--|
| 15.6 Promouvoir la filière viande | Augmentation importante de viande exportée | <p>Lutter contre les maladies liste de l'OIE (fièvre aphteuse, PPCB etc.)</p> <p>Mettre en place normes sécurité des denrées alimentaires (HACCP et ISO 22000) et certifier les opérateurs actifs dans l'abattage, le transport, le stockage, et la transformation des produits de l'élevage.</p> <p>Projet complémentaire chapitre 6 (réforme procédure et taxes exportation) et chapitre 13 (laboratoires CECOQDA et agences normes)</p> <p>Projets complémentaires déjà planifiés : 8 projets abattoirs, chaînes de froid et complexes industriels : Djermaya, Mondou, Abéché, Sarh, Doba, Amdjaras, Ati ; complexe laitier Mandélia, complexe avicole de Koundoul.</p> | MDPPA, MCAI, MFB, éleveurs, fédération des bouchers, entreprises privées | Haute 5 ans | <p>Réduction notable incidence maladies endémiques</p> <p>Contrôles sont effectifs pour 100% viande exportée</p> | Impossible à estimer |
| 15.7 Développement qualité cuirs et peaux | Qualité cuirs et peaux a fortement augmenté reflétée dans prix de vente | <p>Abattage sain selon normes internationales</p> <p>Élevage sain des animaux (incidence sur qualité peau)</p> <p>Campagne de sensibilisation contre le scarifiage des animaux</p> | MDPPA, éleveurs, la fédération des bouchers, ONG spécialisés | Haute 5 ans | Nombre des peaux de bonne qualité et répondant aux normes | Impossible à estimer |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|--|--|--|---|
| 16. Aspects commerciaux de la pêche | | | | | | |
| 16.1 Renforcement capacités MERH et Direction pêche et aquaculture (DPA) | MERH/DPA en mesure de jouer son rôle moteur dans modernisation pêche artisanale, aquaculture et production spiruline, y compris transformation et commercialisation-exportation. | Études : audit organisation MERH/DPA et préparation réforme et projets. Ensuite : <ul style="list-style-type: none"> • lancer formation permanente coopérant avec écoles Ba-Illi et Ngala (régional CBLT) et nouvel institut eau-pêche. • recruter cadres, en même temps mettre en œuvre programme de retraites anticipées, si nécessaire. • lancer plan de vulgarisation associant ONG et groupements pêcheurs et commerçants. • créer réseau internet et site web DPA avec offices décentralisés, clients et agences (par exemple ANIE). • renforcer service juridique afin de mettre en place régulation moderne et adaptation nouvelles règles CBLT. • unité projets, investissement, commerce international et relations extérieures pêche. • service statistique faisant enquêtes régulières. | MERH, MPECI, MCI, CBLT, Institut et écoles eau-pêche, group. pêcheurs et commerçants, CEBEVIRHA, BDEAC et autres PTF, ONG. | Haute Etudes et enquête: 6 mois Mise en œuvre plan d'action : 3-5 ans | Plan réforme MERH/DPA prêt <ul style="list-style-type: none"> • Formation perm. opérationnelle. • No. cible cadres et retraites atteint. • Taux atteint encadrement pêcheurs. • régulation réformée. • Réseau internet et site web établis. • Unité projet et internationale fonctionne. • Statistiques pertinentes • No. de groupements et agences locales créés et opérationnels | Coût d'études: 330.000 dollars |
| 16.2 Formation initiale environnement/eau et pêche | Qualité et capacité fortement augmentées des institutions visées | Études préparation projets concernant : <ul style="list-style-type: none"> • augmentation qualité et capacité formation écoles Ba-Illi et Ngala (régional CBLT). • création institut universitaire eau-pêche. • partenariats instituts de bonne réputation en Afrique | MERH, MESN, MFB, 3 instituts et écoles, partenaires étrangers dans formation | Haute Etude et partenariat : 1-2 ans | Indicateurs spécifiques à établir dans les études | Coût études y compris élaborer programmes d'enseignement 530.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|--|---|--|
| | | <p>francophone ou pays européen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir fonction formation permanente (voir 16.a). • en attendant meilleures capacités formation au Tchad, programme bourses pour formation à l'extérieur. | | | | |
| 16.3 Moderniser la chaîne d'écoulement, transformation et exportation du poisson | Les produits du secteur sont commercialisés à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, les pertes post-captures sont réduites | <p>Améliorer pistes rurales et voies d'exportation, et éliminer barrières et points de contrôle.</p> <p>Mise en place conservation : chambres froides, caisses isothermes, magasins stockage, fours de séchage.</p> <p>Donner crédits aux groupements de pêcheurs ou commerçants intéressés par ces investissements.</p> <p>donner incitations à services de distribution et de transport efficaces par crédit.</p> <p>Établir système d'information sur les marchés.</p> <p>Consolider marchés existants et conquérir nouveaux marchés.</p> <p>Eliminer taxes à l'exportation et rendre procédures export plus efficaces (chapitre 6)</p> | ANIE a mandat d'appui dans ce domaine, MERH, MCI, MPECI, CBLT, groupements pêcheurs, commerçants et transporteurs, banques commerciales au Tchad, MFB/douanes | Haute 3-5 ans | <p>Quantité produits écoulés et exportés.</p> <p>Durée: production-présence sur marchés réduite</p> <p>No. chambres froides, magasins de stockage, fours de séchage.</p> <p>Revenues pêcheurs, transporteurs et commerçants augmentés</p> | Impossible à estimer |
| 16.4 Développement de l'aquaculture | Investissements substantiels dans l'aquaculture | <p>Études faisabilité promotion et développement aquaculture :</p> <ul style="list-style-type: none"> • sites de démonstration de production piscicole à | ANIE qui a mandat dans ce domaine, MERH/DPA, MCI, MFB, MMFLP, | Base Etude : 6 mois Dépendra de | Augmentation substantielle d'investissements dans l'aquaculture (5 | Coût études: 330.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|--|---|--|--|
| | | <p>orientation commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> • centre d'alevinage et unité d'aliments • débarcadères équipés de chambres froides et fabriques de glace • formation des investisseurs traditionnels et modernes, du microcrédit et des fonds de garantie pour le crédit à des PME tchadiens. • 16.3 comme appui aux exportations | CCIAMA, CNPT, BDEAC et autres agences PTF, banques commerciales tchadiennes | demandes venant d'investisseurs tchadiens et étrangers potentiels | investissements) | |
| 16.5 Développement production et exportation spiruline. | Spiruline transformée en poudre ou en tablettes écoulee sur marché tchadien et exportée sur marchés sous régionaux en quantités beaucoup plus importantes que maintenant. | <p>Études de faisabilité et de marché sur développement de la production et exportation de spiruline transformée en poudre ou en tablettes. Basé sur l'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'investisseurs/commerçants, éventuellement groupement de producteurs pour mettre en œuvre projet. • Actions sous 16.3 essentielles pour mener à bien projet. | ANIE fera l'étude ; MERH/DPA, MCI, CCIAMA, CNPT, SOMDDIA comme promoteur éventuel et partenaire dans le nom de la responsabilité corporative sociale ; ONG ou agence de coopération pourrait s'intéresser. | Haute Etude : 6 mois | Quantité de spiruline non-industrielle transformée sur le marché tchadien et sous régional a augmenté substantiellement. | Coût études: 93.000 dollars |
| 17. Pétrole et Mines | | | | | | |
| 17.1 Améliorer le cadre juridique et réglementaire du secteur pétrolier en amont et aval | Adoption des textes réglementaires régissant les activités de transport des hydrocarbures par pipeline | Initier un projet de loi régissant les activités de transport des hydrocarbures par pipeline | MINPE | Moyenne 1-2 ans | Promulgation de la loi sur le transport des hydrocarbures | 250.000 dollars – 500.000 dollars |
| | Adoption des textes réglementaire régissant les gaz associés | Initier un projet de loi régissant les gaz associés (y compris la réglementation du torchage du | MINPE, MINE | Base 1-2 ans | Promulgation de la loi sur le transport des hydrocarbures | 250.000 dollars – 500.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|--|---|-------------------------|---------------------------------------|---|--|
| | | gaz) | | | | |
| | Réduction des émissions par l'utilisation efficiente de la production du gaz naturel | Initier un projet de loi et mettre en application l'initiative contre le torchage du gaz naturel | MINPE, MINE | <u>Base</u> 5 ans | Procédure d'autorisation de torchage du gaz Nombre d'autorisation octroyé Volume de gaz torché Volume de gaz réinjecté Volume de gaz utilisé Pénalité pour torchage | |
| | Les textes réglementaires régissant le sous-secteur pétrolier en aval mis à jour ou nouvellement adoptés | Initier les projets de loi suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Loi-cadre du secteur pétrolier aval • Cadre réglementaire des activités de transport des produits pétroliers dérivés • Cadre réglementaire des activités de stockage des produits pétroliers : définition d'un cadre transparent d'agrément pour la construction et la gestion des infrastructures de stockage et de distribution • Cadre réglementaire du secteur du GPL • Mise en place d'un cadre pour le contrôle de certification de qualité des produits dérivés • Cadre réglementaire des opérations d'exportation et | MINPE, MIC, MINE, ARSAT | <u>Haute</u> 1-2 ans | Promulgation de la loi cadre du secteur pétrolier aval Adoption des textes sur les activités de transport et de stockage des dérivés du pétrole Adoption des textes régissant le secteur du GPL Adoption des textes régissant les normes et contrôle des dérivés du pétrole Adoption des textes sur le contrôle des émissions | 1,2 M dollars – 2 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|---------------------------------------|--|--|
| | | d'importation des produits pétroliers <ul style="list-style-type: none"> • Cadre réglementaire des activités d'assurance et de surveillance des émissions des activités de raffinage | | | | |
| 17.2 Renforcer les capacités institutionnelles pour la gestion et développement du secteur | Amélioration du contrôle technique et de la surveillance administrative des opérateurs pétroliers | <p>Mettre en place une structure agréée (publique ou privée) pour le contrôle et la surveillance des activités pétrolières amont</p> <p>Définir les activités clés du contrôle technique et de la surveillance administrative et évaluer les besoins et ressources requises</p> <p>Encadrer les contrôleurs (ministères et/ou secteur privé) dans des domaines clés retenus Continuer à promouvoir l'exploration de nouveaux gisements afin d'augmenter les réserves</p> <p>Mettre en place une politique de transfert de compétences dans le domaine de l'industrie pétrolière</p> <p>Renforcer l'efficacité dans l'utilisation des frais de formation payés par les sociétés pétrolières au Ministère du Pétrole</p> | MINPE, MINE, MFB, Opérateurs privés, Bailleurs de fonds | Haute 3 ans | Procédures de contrôle des activités mises en place Plan de formation et de jumelage développé Nombre de sociétés de contrôle agréées Nombre de contrôles techniques effectués Rapport d'évaluation des besoins finalisés Nombre de contrôleurs formés Nombre de contrôles effectués par les opérateurs privés | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|---|---|-------------------------------|---|--|--|
| | Les agents des ministères formés sur les techniques de suivi de ressources pétrolières | Mettre en place un système informatique de gestion pour le suivi des revenus pétroliers Former les agents retenus sur l'utilisation du système de gestion | MINPE, MFB | Base 3 ans | Plan de formation approuvé Nombre de candidats retenus Nombre de candidats formés Installation du système de gestion | 650.000 dollars – 1,35 M dollars |
| | Création d'une agence de valorisation des ressources en hydrocarbures Renforcement des capacités de l'État en matière de négociation des contrats pétroliers | Mettre en place une agence nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures Renforcer les capacités de l'État en matière de négociation des contrats pétroliers, partenariats, cessions, acquisitions. | MINPE, MFB, Opérateurs privés | Base 5 ans | Création d'une institution pour la valorisation des hydrocarbures Nombre d'heures de formation complétées Nombre d'agents formés | |
| | Amélioration du développement et gestion de l'information à valeur ajoutée pour le secteur pétrole aval | Mettre en place un système de gestion documentaire au Ministère du Commerce Mettre à jour et numériser les informations relatives au secteur pétrolier aval (lois, procédures d'octroi d'agrément, suivi des ventes/exports) Elaborer un site (internet/intranet) de gestion documentaire | MIC, Opérateurs privés | Haute Conception et mise en place du système : 1- 2 ans | Système de gestion documentaire mis en place Système réseau mis en place % de données mises à jour % des données numérisées Nombre et % des contrats disponibles | 700.000 dollars – 1,5 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|--|---|--|--|
| | | | | | <p>Nombre et % de documents numérisés</p> <p>Intranet effectif</p> <p>Nombre d'utilisateurs de la base de données</p> | |
| | Agents formées sur les techniques de gestion documentaire | Former les agents du Ministère de l'Energie sur les techniques de gestion documentaire | MIC, MIPE | <u>Moyenne</u> 2 ans | <p>Plan de formation approuvé</p> <p>Nombre d'agents formés</p> | 200.000 dollars |
| 17.3 Valoriser les ressources de gaz naturel et promouvoir la recherche | <p>Une meilleure compréhension du potentiel de gaz naturel du pays</p> <p>Un meilleur accès de la population rurale au GPL</p> | <p>Évaluer les réserves prouvées et prospectives de gaz naturel</p> <p>Étudier la faisabilité de génération d'électricité au gaz naturel</p> <p>Initier une étude sur le potentiel d'utilisation du GPL dans les secteurs de l'agriculture, la pêche et l'élevage</p> <p>Initier un programme pilote pour l'utilisation du GPL comme réfrigérant pour le conditionnement du poisson et de la viande</p> <p>Initier un programme pilote pour l'utilisation du GPL comme désherbant</p> <p>Mettre en place une campagne de sensibilisation pour l'utilisation du GPL dans les</p> | MINPE, MIC, MMFLP, Opérateurs privés, ONG, PTF | <u>Haute</u> 5 ans Etude : 6 mois Programme pilote : 3-5 ans | <p>Nombre de programmes d'exploration de gaz</p> <p>Valeurs des investissements d'exploration</p> <p>Réserves prouvées de gaz</p> <p>Volume de gaz valorisé</p> <p>Statistiques d'accès au GPL</p> | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|---|---|--|--|
| | | zones rurales (ménages, agriculteurs, éleveurs, pêcheurs) Évaluer un programme de microcrédit pour l'achat du GPL par les populations rurales | | | | |
| 17.4 Améliorer la promotion du secteur | Meilleure connaissance des opportunités des investissements au Tchad au niveau international | Participation de l'ANIE, de la CCIAMA, et d'ARSAT au Chad International Oil, Mining and Energy (Conférence) en Octobre de chaque année et aux conférences internationales | MIC, ANIE, CCIAMA, MINPE, ARSAT, PTF | Base Action continue | Nombre de participants ANIE et CCIAMA au CIOME Nombre d'entreprises contactées Brochures spéciales CIOME distribuées Suivi nouveaux investisseurs | 100 M dollars – 200 M dollars |
| 17.5 Améliorer la gouvernance du secteur | Amélioration de la gouvernance sociale et économique | Formulation d'un programme de promotion de l'emploi dans les zones des projets pétroliers Formulation d'un programme de développement de PME dans les zones des projets pétroliers | MIC, MINPE, MINT, Opérateurs privés, PTF. | Moyenne Formulation du programme : 1 an | Programme de promotion de l'emploi formulé Programme de développement des PME formulé Atelier de communication du programme | 250.000 dollars – 450.000 dollars |
| | Amélioration du suivi des recettes pétrolières et de leur utilisation | Inclure le respect des principes de l'ITIE dans les contrats pétroliers Mettre en place une structure de suivi des revenus au Ministère du Pétrole Initier une procédure de | MINPE, MFB, ITIE Tchad | Moyenne Action continue | Nombre de contrats pétroliers mis à jour Contrat pétrolier type mis à jour et promulgué Création d'un département de suivi des revenus pétroliers au | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|---|---------------------------------------|--|--|
| | | <p>vérification trimestrielle des revenus pétroliers (hors vérification indépendante annuelle)</p> <p>Mettre en place une procédure de publication des revenus pétroliers</p> | | | <p>Ministère</p> <p>Procédures de contrôles des revenus et des paiements reçus en place</p> <p>% des revenus non rapprochés</p> <p>Publication trimestrielle des revenus</p> <p>Site internet sur l'ITIE opérationnel</p> <p>Nombre de rapports publiés sur le site Internet</p> | |
| | Suivi des recettes pétrolières aval et des subventions | Renforcer les capacités du Ministère sur le suivi des recettes étatiques des produits pétroliers dérivés | MINPE, MIC, MFB, Opérateurs privés | <u>Base</u> 5 ans | <p>% recettes non rapprochées</p> <p>% paiement non reçus</p> <p>% subventions non remboursées</p> | |
| 17.6 Améliorer le cadre juridique et réglementaire du secteur mines | Cadre juridique conduisant au développement du secteur mine au Tchad | <p>Formulation d'une politique minière qui intègre les principes de transparence (EITI)</p> <p>Initier la réactualisation du Code Minier et adopter de nouveaux contrats type minier</p> <p>Adopter les textes régissant les activités d'orpaillage</p> | MINMI, MFB, MINE, MIC | <u>Haute</u> 1-2 ans | <p>Promulgation de la mise à jour du Code Minier</p> <p>Adoption de nouveaux contrats type miniers</p> <p>Adoption des textes régissant les activités d'orpaillage</p> | 100.000 dollars – 200.000 dollars |
| 17.7 Renforcer les capacités de gestion | Inventorier les ressources minières | <p>Mettre à jour le cadastre minier</p> <p>Mettre à jour et numériser les</p> | MINMI - Direction des Mines et Géologie | <u>Haute</u> 3 ans | Base de données | 700.000 dollars – 1,5 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|---|-------------------------------|---|--|--|
| et de développement du secteur mines | | <p>informations relatives aux blocs miniers (coordonnées/cartes y compris a petite échelle 1/500 000)</p> <p>Renforcer et informatiser le centre de documentation et d'information de la DMG</p> <p>Mettre en place une base des données minières</p> <p>Réaliser une cartographie géologique, géophysique et géochimique</p> <p>Former les agents de la DMG sur les techniques documentaires</p> | | | <p>Cadastre minier opérationnel</p> <p>% de données mises à jour</p> <p>% des données numérisées</p> <p>Nombre et % des licences numérisées</p> <p>Intranet effectif</p> <p>Nombre d'utilisateurs du centre</p> <p>Nombre d'utilisateurs de la base de données</p> <p>Nombre d'agents formés</p> | |
| 17.8 Promouvoir le développement du secteur mines | Encourager l'exploitation à petite échelle : or | <p>Formuler un programme d'assistance technique aux orpailleurs et un programme de formation/apprentissage. Recensement des orpailleurs</p> <p>Formuler un programme de sensibilisation et d'accès au microcrédit des orpailleurs</p> <p>Sensibiliser et favoriser la mise en place de groupements/comptoirs d'achat pour la commercialisation de l'or</p> | MINMI, MIC, MMFLP | <p>Moyenne</p> <p>Formulation du programme : 6 mois</p> <p>Action continue</p> | <p>Nombre d'orpailleurs formés</p> <p>Nombre de comptoirs d'achats établis</p> <p>Volume de production par orpailleurs</p> <p>Volume de ventes au comptoir d'achat</p> | |
| | Encourager l'exploitation à petite échelle : natron | Mettre en place un programme d'assistance technique aux producteurs de natron | MINMI, MIC, opérateurs privés | <p>Haute</p> <p>5 ans</p> | Recensement des producteurs de natron | |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|---|---|---------------------------------------|---|--|
| | | (stockage, transformation locale, export) Fournir une assistance technique aux producteurs de savon (qualité, emballage) et favoriser les activités de commercialisation | | | Plan de formation approuvé Nombre d'exploitants formés Nombre de comptoirs d'achats Volume de production par orpailleurs Volume de ventes | |
| | Encourager l'exploitation à petite échelle : marbre et diatomites | Favoriser la transformation du marbre à petite échelle ; établissement d'une usine de marbre a petite ou moyenne taille Favoriser l'utilisation des diatomites dans la filtration de l'eau et le traitement des pollutions : entreprendre une étude de faisabilité permettant d'évaluer le potentiel réel des diatomites | MINMI, MIC, MMFLP | <u>Haute</u> 5 ans | Volume de production de marbre Etude de faisabilité accomplie | |
| 17.9 Améliorer la promotion du secteur mines | Meilleure connaissance des opportunités des investissements dans le secteur mines au Tchad au niveau international | Participation du Ministère, de la CCIAMA et l'ANIE aux Journées Minières Internationales Tchadiennes (JMIT) en octobre de chaque année Participation du Ministère, de la CCIAMA et l'ANIE a des conférences sous régionales et internationales | MIC, ANIE, CCIAMA, MINMI -Direction des Mines et Géologie | <u>Base</u> Action continue | Nombre de participants ANIE et CCIAMA Nombre d'entreprises contactées Brochure spéciale CIOME distribuées Suivi nouveau investisseurs | 100.000 dollars – 200.000 dollars |
| 17.10 Améliorer la | Amélioration de la | Création d'un dispositif de | MINMI, MFB | <u>Moyenne</u> | Contrat type mis à jour | 1,5 M dollars – 3 M dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|--|--|--|---------------------------------------|---|--|
| Gouvernance du secteur mines | transparence dans la gestion du secteur Amélioration du suivi des recettes minières et de leur utilisation | formation interne au Ministère des Mines Mise en œuvre du plan d'action de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives pour le secteur minier Création d'une institution de contrôle et de surveillance des ressources minières | | 5 ans | et promulgué Principe EITI inclus dans le Code Minier et les contrats type % des revenus non rattachés Publication trimestrielle des revenus Site internet ITIE opérationnel Nombre de rapports publiés sur le site Internet | |
| 18. Tourisme | | | | | | |
| 18.1 Renforcer les capacités du MTDA dans son ensemble | Le MTDA est structuré par des services autonomes qui communiquent entre eux. Chaque service a des prérogatives bien définies et différentes des autres services | Réviser l'organigramme du MTDA Redéfinir les prérogatives de chaque entité afin qu'elles soient précises, complémentaires et non identiques Agir sur la formation des cadres de l'administration nationale du tourisme Réactiver le dispositif de pilotage et d'orientation du secteur avec l'implication des parties prenantes | MTDA, OTT, HCPT, Délégations régionales, FTPT | <u>Haute</u> 6 mois | Tous les projets en attente sont étudiés et validés si pertinents | 40.000 dollars |
| | Les projets d'investissement et de développement sont tous | Mettre en place un comité de pilotage public/privé permettant une évaluation | Présidence, MTDA-DGTH, DPEP, DGA, Inspection Générale, | <u>Moyenne</u> 1 an | Tous les projets en attente sont étudiés et validés si pertinents | 93.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | validés par un comité représentant l'ensemble des partenaires concernés | continue des projets et des actions Mettre en œuvre un système de collecte et d'interprétation des données statistiques | Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales, Organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, MFB, MIE, PTF. | | | |
| | | Construire le siège du Ministère du Tourisme et de la Promotion de l'Artisanat, incluant celui de l'OTT | MTDA-DGTH, DPEP, DGA, Inspection Générale, Secrétariat Général, OTT, MFB, MIE, PTF. | <u>Base</u> 2 ans | | 80.000 dollars |
| | Le MTPA dispose d'un cadre d'actions cohérentes avec ses objectifs de développement durable Les investissements touristiques sont encadrés, et les projets « responsables » sont favorisés | Développer et appuyer les collectivités locales décentralisées dans leurs actions en faveur du tourisme et des autres services responsables du développement de la destination (environnement, transports, hygiène, sécurité, ...) | Présidence, MTDA-DGTH, DPEP, DGA, Inspection Générale, Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales Organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, MFB, MIE, PTF. | <u>Moyenne</u> Action continue | Les collectivités locales ont des objectifs en lien avec leur budget | 40.000 dollars |
| | Le budget du Tourisme augmente grâce aux nouvelles sources de financement | Créer un Fonds d'investissement touristique Diversifier les sources de financement (taxe aéroportuaire, taxe d'entrée dans les Parcs, taxe de séjour, taxe sur transports interurbains ...) | Présidence, MTDA-DGTH, DPEP, DGA, Inspection Générale, Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales, Organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, MFB, MIE, PTF. | <u>Base</u> Action continue | Volume du financement du fonds d'investissement touristique | 50.000 dollars |
| 18.2 Actualiser le cadre législatif et réglementaire | Amélioration du cadre politique, juridique et réglementaire du tourisme Réduction de la pression fiscale sur le secteur | Réviser la Loi 19 et proposer un décret d'application Élaborer un schéma directeur d'aménagement et de développement du tourisme Élaborer un code des | Présidence, MTDA-DGTH, DPEP, Inspection Générale, Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales, Organismes et établissements sous | <u>Haute</u> 1-2 ans | Tous les textes sont révisés lorsque nécessaire | 30.000 dollars |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|---|---|--|---|---------------------------------------|---|--|
| | | investissements touristiques et code foncier touristique Réviser l'arrêté 774, portant application de la taxe de développement touristique en collaboration avec la mairie et la FTPT Rationaliser la taxation du secteur tourisme | tutelle, FTPT, OTT, MFB, MINE, MIE, PTF. | | | |
| | Les hébergements sont classés selon des critères objectifs et mesurables Les partenaires privés sont accompagnés dans leurs projets | Élaborer un projet de classification des Etablissements Hôteliers Élaborer des incitations favorisant le développement qualitatif du tourisme (fiscalité, aides et subventions, information, formation, prix...) | Présidence, MTDA-DGTH, DPEP, Inspection Générale. Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales, Organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, MFB, MINE, MIE, PTF. | <u>Base</u> 1 an | 1/3 des hébergements sont classés % des investisseurs privés bénéficiant d'un accompagnement | 1,1 M dollars |
| 18.3 Diversifier l'offre des services touristiques, de qualité et attractifs | L'offre de services du tourisme est améliorée Le pays est aménagé de manière cohérente par rapport à ses ressources Des routes touristiques sont créées entre les sites d'intérêt Des infrastructures et hébergements de qualité et porteurs d'image forte sont créés La culture locale et les produits artisanaux sont valorisés | Développer des activités de tourisme et d'écotourisme au sein des parcs et réserves nouveaux et anciens, dont les Parcs Nationaux de Zakouma et de Manda Construire/réhabiliter des hôtels « nature » et aménager les sites touristiques à Bongor, Léré, Pala, Am Timan, Fada, Sarh et Moundou Créer des activités de tourisme communautaire autour du Lac Tchad et à Douguia Entretien des sites d'intérêt Soutenir et accompagner la modernisation des hébergements et des | MTPA-DGTH, DPEP, DGA, Délégations régionales, organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, Tour-opérateurs internationaux | <u>Haute</u> Action continue | 200 chambres supplémentaires 2 nouveaux Parcs Nationaux et 3 nouvelles réserves 7 hôtels « de chasse » réhabilités Le Parc National de Zakouma s'inscrit dans le circuit des grandes destinations internationales de faune | 4, 6 M dollars (Investissements d'infrastructures et d'accès) |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|---|--|---|---|--|
| | | <p>équipements touristiques</p> <p>Créer des aménagements et activités/loisirs autour des principales villes du pays</p> <p>Développer l'appui aux opérateurs, l'encouragement à la qualité, les aides à la promotion et à la commercialisation</p> <p>Développer une offre touristique « responsable » de qualité, autant dans les hôtels urbains que dans les parcs</p> <p>Étudier et aménager un complexe écotouristique intégré à Wadi Doum</p> <p>Créer des « routes écotouristiques »</p> <p>Créer une charte de bonne conduite environnementale et la diffuser</p> | | | | |
| <p>18.4 Promouvoir la destination Tchad</p> | <p>Le Tchad marque sa différence au sein de la CEMAC</p> <p>Le Tchad est identifié comme « la » nouvelle destination de désert</p> <p>Le pays bénéficie d'une meilleure image de sécurité sur le plan international</p> <p>Les opérateurs touristiques sont actifs</p> | <p>Engager des campagnes de communication ciblées pour les pays émetteurs prioritaires, dont les pays arabes, ainsi que les marchés intérieur et frontalier</p> <p>Construire l'identité du Tourisme tchadien et signer les principales régions</p> <p>Développer les partenariats avec des compagnies aériennes pour la mise en place de vols réguliers ou charters</p> | <p>MTDA-DGTH, DPEP, DGA, Inspection Générale, Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales, organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, PTF</p> | <p><u>Moyenne</u></p> <p>Formulation de la campagne et partenariat : 1 an</p> <p>Ne pas promouvoir avant d'avoir une offre cohérente, basée sur des produits et expériences authentiques et distincts</p> | <p>20.000 touristes de plus en 2015</p> <p>Nombre de visiteurs sur les stands</p> <p>Quantité et qualité des retombées suite aux salons</p> <p>Utilisation de l'Intranet</p> <p>Le site web de l'OTT figure</p> | <p>1,3 M dollars</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|--|
| | <p>sur le plan international</p> <p>L'usage d'Internet se généralise au sein du MTPA</p> | <p>Améliorer l'efficacité de l'administration par l'utilisation des TIC (refonte du site de l'OTT, engineering de l'administration...)</p> <p>Construire un Intranet dédié à l'administration (documents en ligne), un Extranet dédié aux professionnels et un espace grand public</p> <p>Favoriser la participation d'entreprises privées aux salons internationaux</p> <p>Produire des CD-ROM, dépliants et quelques pages de type brochures plastifiées, plus copies papier individuelles</p> | | | <p>en première page sur Google</p> | |
| <p>18.5 Améliorer la formation des ressources humaines</p> | <p>Une école nationale de tourisme est créée, répondant aux besoins des opérateurs et aux nouveaux marchés et produits</p> <p>Les échanges d'études entre pays de la CEMAC sont multipliés</p> <p>La qualité des prestations est renforcée</p> | <p>Créer un comité pédagogique composé de représentants des acteurs de la chaîne</p> <p>Créer une Ecole Nationale de Tourisme et d'Hôtellerie à N'Djaména</p> <p>Adapter la formation aux nouveaux besoins du secteur</p> <p>Mettre un budget à disposition de la formation professionnelle</p> <p>Renforcer les capacités des enseignants</p> <p>Créer un cursus d'écotourisme dans la formation touristique initiale et continue</p> <p>Lancer le programme d'accompagnement des métiers du tourisme</p> | <p>Présidence, MTDA-DGTH, DPEP, DGA, Inspection Générale, Secrétariat Général, HCPT, Délégations régionales, organismes et établissements sous tutelle, FTPT, OTT, MFB, Ministère de la formation Professionnelle, Arts et Métiers, PTF.</p> | <p><u>Moyenne</u> 5 ans</p> | <p>50% des étudiants formés sont employés par des entreprises de tourisme</p> <p>20% des étudiants réalisent des stages à l'étranger</p> <p>100% des formateurs sont formés/recyclés</p> | <p>3,9 M dollars (Investissement dans le bâtiment)</p> |

| Objectif opérationnel | Résultats | Actions à entreprendre | Parties concernées | Priorité et durée estimée d'exécution | Indicateurs de performance | Volume financement: estimation préliminaire (dollars EU) |
|-----------------------|-----------|---|--------------------|---------------------------------------|----------------------------|--|
| | | <p>Intégrer des formations en e-tourisme au sein des écoles touristiques et hôtelières</p> <p>Promouvoir les échanges étudiants et professionnels au sein de la CEMAC</p> <p>Promouvoir l'apprentissage de langues telles que l'anglais ou l'arabe</p> <p>Accompagner le développement de micro-entreprises touristiques et favoriser l'emploi de l'artisanat local</p> <p>Former des représentants des communautés locales aux activités de gestion et préservation de l'environnement et du patrimoine culturel</p> | | | | |