Tchad

Appui à l'analyse sur l'opérationnalisation du Plan d'Investissement Extérieur (PIE) de l'Union européenne au Tchad

François Kacenelenbogen, Emmanuel Tolly Lolo

TPSD Facility

Rapport provisoire

Mars 2019

European Commission

A propos de la facilité TPSD

La Facilité TPSD est un service conseil de la Commission européenne (CE) géré par l'unité TPSD, Trade and Private Sector Development and Engagement (C4), au sein de la Direction générale pour la coopération internationale et le développement (DEVCO).

Clause de non-responsabilité

Ce rapport a été élaboré par François Kacenelenbogen et Emmanuel Tolly Lolo, experts mobilisés par la Facilité TPSD à la demande de la Délégation de l'Union européenne à Ndjamena. Le contenu de cette publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'opinion officielle de la Commission européenne. La Commission européenne, ou toute autre personne agissant au titre de la Commission, ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans ce rapport.

Remerciements

Les remerciements sont adressés à tous ceux qui ont contribué à ce rapport, tout d'abord le Chef de Délégation de l'Union européenne à Ndjamena, SEM l'Ambassadeur Bertrand Soret, ainsi que toute son équipe dirigée par Arnaud Borchard et particulièrement Maria Winnubst pour son intense implication ayant permis le succès de la mission et la mobilisation de toutes les parties prenantes. Nos remerciements vont aussi à Ylenia Rosso, Hyacinthe Mbaidiguim Djelardje, et Adrian Moreno. Ensuite, l'unité C4 de DEVCO (Laura Atienza-Urcelay) pour les précieuses informations et clarifications apportées dans la compréhension du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE, de la plateforme SB4A et des garanties du FEDD. Et finalement à tous les entrepreneurs, experts et responsables des secteurs public et privé rencontrés lors de la mission pour leur contribution à la récolte d'informations.

Contents

RESUME ANALYTIQUE 8

1 Pré-identification d'un nombre réduit de chaines de valeur agricoles 9

1.1 Filière élevage bovin 9

1.1.1 Présentation de la chaine de valeur cuir et peaux 10

1.1.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur 11

1.1.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 12

1.1.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 13

1.2 Filière aviculture péri-urbaine à Ndjamena 14

1.2.1 Présentation de la chaine de valeur 14

1.2.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur 15

1.2.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 16

1.2.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 17

1.3 Filière sésame 17

1.3.1 Présentation de la chaine de valeur 17

1.3.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur 18

1.3.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 20

1.3.1 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 21

1.4 Filière arachide 22

1.4.1 Présentation de la chaine de valeur 22

1.4.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur 23

1.4.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 25

1.4.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 26

1.5 Filière karité 26

1.5.1 Présentation de la chaine de valeur 26

1.5.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur 27

1.5.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 28

1.5.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 29

1.6 Filière maraichage péri urbaine à Ndjamena 30

1.6.1 Présentation de la chaine de valeur 30

1.6.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur 31

1.6.3 Propositions pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 31

1.6.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 32

1.7 La chaîne de valeur confection textile/couture 33

1.7.1 Présentation générale de la chaîne de valeur 33
1.7.2 Analyse FFOM de la chaîne de valeur 33
1.7.3 Propositions pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé 34
1.7.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 35
1.8 La chaine de valeur des NTIC 36
1.8.1 Effet levier qu'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes 37
1.9 La chaîne de valeur moringa 38
2 Indentification des obstacles relatifs au climat de l'investissement 38
2.1 Contraintes horizontales dans l'agrobusiness 38
2.1.1 Traçabilité et certification des produits agro-pastoraux et halieutiques 38
2.1.2 Faible productivité et accès limité aux intrants 41
2.1.3 Faible valeur ajoutée, capacité de transformation et emballage 42
2.1.4 Accès au foncier 46
2.1.5 Déficit de capacités et faible structuration des producteurs et transformateurs 47
2.1.6 Accès au financement agricole 49
2.2 Contraintes transversales pesant sur le secteur privé 51
2.2.1 Accès à l'électricité 54
2.2.2 Fiscalité et douanes 56
2.2.3 Informalité et création d'entreprise 57
2.2.4 Accès au financement 58
2.3 Projets des bailleurs pour améliorer le climat des affaires 62
2.3.1 Banque Africaine de Développement 62
2.3.2 Banque Mondiale 63
3 Appuis potentiels de l'UE pour améliorer le climat de l'investissement au Tchad 63
3.1 Réformes prioritaires pour améliorer le climat des affaires 63
3.2 Energies renouvelables 65
3.3 Accès au financement 69
3.3.1 Secteur bancaire 69
3.3.2 Fonds de capital-investissement / capital risque 70
3.3.3 Renforcement du secteur de la microfinance 72
3.4 Formation professionnelle et technique 73
3.5 Accompagnement entrepreneurial dans les chaines de valeur pré-identifiées 74
3.6 Incubateurs de développement économique local 75
3.6.1 Fonctions d'un incubateur 75
3.6.2 Modèles proposés et justification 75
3.6.3 Complémentarités avec les structures d'appui et bailleurs de fonds 77
3.6.4 Accès au financement 79
3.6.5 Feuille de route pour opérationnaliser les incubateurs 80

4 Proposition de processus SB4A et d'interaction avec les acteurs pertinents 81
4.1 Sustainable Business for Africa (SB4A) 81
4.2 Dialogue Public-Privé 81
4.3 CCIAMA 82
4.4 Renforcement de l'ANIE 84
4.5 Plateformes de dialogue structuré avec le secteur privé et financier tchadien 85
5 Feuille de route pour l'opérationnalisation du PIE au Tchad 86
6 CONCLUSION 88
7 BIBLIOGRAPHIE 89
8 SITES WEB 90
9 ANNEXE 1: Termes de référence 91

LISTE DES ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
ANIE	Agence Nationale des Investissements et des Exportations
APEMF	Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance du Tchad
ADER	Agence de Développement des Energies Renouvelables
BAD	Banque Africaine de Développement
CA	Chiffre d'Affaires
CCIAMA	Chambre de Commerce, d'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat
CEBEVIRHA	Commission Economique du Bétail, de la Viande et des Ressources Halieutiques
CECOQDA	Centre de Contrôle Qualité des Denrées Alimentaires
CEFT	Chambre de l'Entreprenariat Féminin du Tchad
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CFPA	Centre de Formation Professionnelle Agricole
CILSS	Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
CNUCED	Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
COBAC	Commission Bancaire d'Afrique Centrale
DPP	Dialogue Public-Privé
DUE	Délégation de l'Union européenne
EMF	Etablissement de Microfinance
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FBS	Farmers Business Schools
FCFA	Franc Communauté Financière Africaine
FEDD	Fonds Européen de Développement Durable
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
FODEP	Forum de Dialogue Etat Secteur Privé
GIZ	Coopération Technique Allemande
IMF	Institution de Microfinance
ITC	Centre du Commerce International
ITRAD	Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement

INSEED	Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques, et de la Démographie
KWH	Kilowatt Heure
MW	Mégawatt
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
ONDR	Office National de Développement Rural
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OP	Organisation de Producteurs
PAFIB	Programme d'Appui à la Filière Bovine
PET	Polyéthylène
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PPA	Power Purchase Agreement
PMA	Pays Moins Avancé
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNSA	Programme National de Sécurité Alimentaire
PPP	Partenariat Public-Privé
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SB4A	Sustainable Business for Africa
SNE	Société Nationale d'Electricité
TPE	Très Petite Entreprise
TVET	Formation Professionnelle et Technique
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union européenne

RESUME ANALYTIQUE

Rédigé suite à la mission d'étude à Ndjamena de François Kacenelenbogen et Emmanuel Tolly Lolo du 18 au 28 février 2019, ce rapport vise à fournir une analyse et proposer des recommandations pour l'opérationnalisation de Plan d'Investissement Extérieur de l'Union européenne au Tchad, ainsi que l'appui au Dialogue Public-Privé.

Ce rapport offre dans un premier temps une pré-identification d'un nombre réduit de chaines de valeur dans des secteurs hors pétrole pour l'appui par l'Union européenne (UE). Ce choix est justifié par une analyse contextuelle et une approche stratégique reposant sur une concentration sur les chaines de valeur disposant d'une part d'un potentiel de développement local et régional, et d'une capacité d'absorption de financements. Cette partie du rapport comprend une analyse des contraintes sectorielles des filières pré-identifiées Dans un second temps, les contraintes transversales au développement des filières pré-identifiées et au secteur privé de manière générale sont analysées, et une série de propositions de programmes d'assistance formulées afin de réduire ces dernières.

Le rapport formule ensuite des propositions d'utilisation potentielle de la garantie du Fonds Européen de Développement Durable (FEDD) pour le secteur privé tchadien, en donnant une sélection d'opportunités pour recourir aux PIP identifiées lors de la mission de terrain sur base des fenêtres d'investissement. Différentes solutions sont apportées pour améliorer l'accès à l'électricité, l'accès au financement et l'accès à la propriété foncière, perçus comme des obstacles majeurs pour le développement des entreprises. Les réformes prioritaires pour l'amélioration du climat des affaires sont proposées, ainsi que l'amélioration du système de formation professionnelle et technique.

Des interventions de soutien entrepreneurial sont suggérées à l'UE, à savoir sur le court terme une assistance technique (*Business Advisory Services*) et ensuite la mise en place ou le soutien d'incubateurs de startups. Ce projet est justifié et appuyé par une analyse du contexte et de la demande d'incubation, les caractéristiques principales des incubateurs sont présentées, ainsi que ses objectifs et activités. Une recherche de complémentarités du projet d'incubation a été effectuée. Des recommandations sont formulées afin d'opérationnaliser le projet.

Dans le cadre de la plateforme *Sustainable Business for Africa* (SB4A), le rapport propose des recommandations initiales pour approfondir la structuration du secteur privé, et renforcer le Dialogue Public-Privé. Les recommandations incluent également la création de plateformes de dialogue structuré avec des groupes cibles d'opérateurs économiques tchadiens (femmes, jeunes, secteur financier).

Pour finir, ce rapport propose une stratégie pour faire de la Chambre de Commerce, d'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA) un outil efficace pour la mise en œuvre du SB4A, et la poursuite des objectifs du Plan d'Investissement Extérieur de l'Union européenne au Tchad via la restructuration et la décentralisation de la CCIAMA. Des propositions sont également formulées pour renforcer l'ANIE dans sa mission visant à promouvoir les investissements directs étrangers.

1 PRÉ-IDENTIFICATION D'UN NOMBRE RÉDUIT DE CHAINES DE VALEUR AGRICOLES

Depuis 2003, le Tchad s'est lancé dans l'exploitation du pétrole et cette rente a permis d'accroitre le PIB/habitant de 497 dollars environ en 2001-2002 à près de 823 dollars en 2017. En dépit de l'accroissement du PIB, le Tchad est fortement dépendant des revenus pétroliers, et donc des cours du pétrole. Une diversification de l'économie tchadienne est donc nécessaire pour soutenir le développement économique durable, et assurer une répartition plus équitable des fruits de la croissance. C'est pourquoi ce rapport vise à analyser des filières hors-pétrole, en gardant à l'esprit que le pétrole joue, et continuera à jouer, un rôle majeur pour l'économie nationale tchadienne.

1.1 Filière élevage bovin

Le Tchad est un pays sahélien à vocation pastorale, et il fonde en grande partie son économie sur la valorisation des produits de l'élevage. Le secteur de l'élevage qui représente 53% du PIB du secteur rural et fait vivre environ 40% de la population rurale[1].

Le Tchad comptait en janvier 2016, un important cheptel de près de 94 millions de têtes de bétail constitué par environ 24,8 millions de bovins - 26,5 millions d'ovins – 30,8 millions de caprins – 6,4 millions de camelins – 1,1 millions d'équins – 2,8 millions d'arsins – et de 1,7 millions de porcins[2].

Environ 80% du cheptel tchadien est régi par les systèmes pastoraux mobiles très diversifiés, et largement tributaires des ressources naturelles renouvelables[3]. L'élevage joue également un rôle important dans la création d'emplois et la distribution des revenus en milieu rural, demeurant quelque fois la seule source de revenus pour les populations les plus défavorisées et l'unique mode d'exploitation des zones semi-arides

Malgré les nombreux atouts dont dispose le Tchad, et au regard des nombreuses interventions menées par l'Etat tchadien, les partenaires au développement et les bailleurs de fonds internationaux depuis plusieurs années, la compétitivité du secteur de l'élevage reste faible. Ceci est principalement dû à : (i) l'utilisation des pratiques artisanales par les éleveurs, (ii) la faible structuration des groupes/coopératives, (iii) une faible organisation de l'ensemble du secteur de l'élevage, (iv) la faible transformation de la viande et (5i) la sous-valorisation des cuirs et peaux. Ainsi, l'activité pastorale est soumise à de nombreuses contraintes conjoncturelles qui sont d'ordre institutionnel, organisationnel, économique et technique, et aussi à trois grandes contraintes d'ordre structurel à savoir : la faible productivité, le faible revenu et les problèmes liés à la bonne gouvernance[4].

La mise en œuvre du projet PAFIB, financé par l'Union Européenne entre 2009 et 2013 a permis entre autres, la réfection et la réalisation de nombreuses infrastructures dont 5 aires d'abattage traditionnelles en zone rurale et périurbaine (Ngoura, Moussoro, Bitkine, Bokoro, Moïto) et 4 sites de tannerie (N'Djamena, Dourbali, Bitkine et Gama) qui ont des effets positifs immédiats sur les dynamiques locales et les revenus des opérateurs (éleveurs, commerçants, convoyeurs et tanneurs). Bien que le projet PAFIB ait prévu de mettre un accent particulier sur l'amélioration de la valeur ajoutée des produits de l'élevage, l'évaluation finale de ce projet révèle que certaines activités relatives à la création de valeur ajoutée par la transformation de la viande et la valorisation des cuirs et peaux se sont avérées peu réalistes relativement aux performances actuelles de la filière, aux

[1] Ministère du Développement Pastoral et de la Production, 2016
[2] RGE, 2015 (projections 2018)
[3] FAO, 2013
[4] FAO, 2013

capacités des opérateurs et à la demande des principaux marchés concernés (peu de demande spéciale de certification et/ou de traçabilité du marché Nigérian)[5].

On constate en effet que les activités de transformation liées aux produits de l'élevage demeurent marginales, notamment pour ce qui est du cuir et de la viande séchée. L'essentiel de la production de peaux sommairement travaillées et séchées au soleil est exporté brute vers le Nigéria. La sous-filière viande séchée est entièrement artisanale et fortement dominée par les pratiques du secteur informel. Les conditions d'abattage, de dépouille, de conservation sont mauvaises, de sorte que la qualité en souffre et reste destinée uniquement au marché local.

Aussi, des appuis conséquents devraient être apportés par l'Etat et les partenaires, à la structuration et au développement des maillons transport, transformation, promotion des sous-produits et exportation, afin de permettre aux acteurs du secteur privé de mieux valoriser les nombreuses potentialités encore insuffisamment explorées et largement non-exploitées, en vue d'assurer l'essor du secteur de l'élevage au Tchad.

Chaîne de valeur viande séchée. Dans les pays sahéliens et particulièrement au Tchad où l'accès à l'électricité est très difficile, le boucanage et le séchage solaire sont les deux méthodes de conservation de la viande les plus connus. Le séchage au soleil peut être fait seul ou associé au salage selon les régions. Qu'elles soient assaisonnées ou pas, les viandes sont séchées à l'air libre au soleil et très souvent sans protection aucune ou dans des ateliers domestiques précaires utilisés par les nombreuses femmes. Le produit ainsi séché directement est mis en consommation. La conservation est faite dans des conditions précaires et la commercialisation peut durer quelques semaines. Les deux principaux produits rencontrés sont le Charmut (viande séchée en lanières) et le Kilichi (viande séchée en fines tranches).

C'est une chaine de valeur encore embryonnaire et très peu structurée. La production de la viande séchée est une activité encore essentiellement artisanale réalisée par les groupes de femmes et largement commercialisée de manière informelle.

Les données fiables permettant d'estimer le poids économique réel de cette chaine de valeur au niveau national sont peu disponibles. Néanmoins, une étude réalisée par le FIDA en 2018 dans le cadre de la préparation du projet REPER[6] indique que la demande est importante et que c'est une importante activité génératrice de revenus pour les groupes de femmes regroupées au sein des coopératives. Des études complémentaires devront être menées afin d'analyser la taille du marché potentiel et la rentabilité effective de ce type d'activités ; et partant, de décider de l'opportunité de retenir ou non, cette chaine de valeur dans le cadre de la mise en exécution du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE au Tchad et des appuis susceptibles d'être apportés à ces opérateurs privés.

La chaîne de valeur potentiellement intéressante à développer qui a retenu notre attention est celle du cuir et de la peau.

1.1.1 Présentation de la chaine de valeur cuir et peaux

Une étude menée en 2006 par le Gouvernement en rapport avec la mise en œuvre du Cadre intégré pour l'assistance technique liée au commerce en faveur des PMA, a dressé le constat des principales contraintes à l'expansion du commerce du Tchad ainsi que les secteurs représentant de forte potentialité de croissance. A cet égard, le secteur de transformation des produits d'élevage à forte valeur ajoutée telles que les industries des cuirs et peaux, a été reconnu comme jouissant d'un fort

[5] Landell Mills et CA17, Evaluation finale du PAFIB, 2013
[6] FIDA, Rapport de conception détaillée du projet REPER, Tchad, 2018

potentiel de croissance, capable de soutenir l'expansion et la diversification de l'économie nationale[7].

D'autre part, l'Association Tchadienne de la Filière Cuir (ATFC) avec le soutien du Ministère de l'Elevage a mené en 2010, une étude qui indique qu'environ 900 000 peaux de bovins et plus de 2 millions de peaux de petits ruminants sont exportées vers le Nigeria voisin[8]. Le Nigeria est l'unique destination des peaux et cuirs tchadiens qu'il consomme de différentes manières. Ces peaux sommairement travaillées et séchées au soleil dans des tanneries artisanales au Tchad, sont orientées vers des tanneries modernes à Kano au Nigeria, propriétés d'entreprises européennes (généralement italiennes), pour être transformées en cuir. La peau de camelin par contre, est exclusivement destinée à la consommation. Une peau séchée est vendue en moyenne à 5 000 FCFA au Nigéria[9], néanmoins toutes ces transactions sont encore largement marquées par l'informalité.

L'exportation des peaux offre ainsi la possibilité aux commerçants tchadiens qui sont payés en franc CFA d'importer des produits nigérians (fer, carburant, ciment) au retour. Le FCFA étant actuellement une monnaie forte et stable, son taux de change en Naira est favorable aux exportateurs tchadiens. Cette transaction leur procure un double gain et une marge bénéficiaire assez élevée.

Face au constat d'une industrie des cuirs et peaux encore embryonnaire, peu structurée et aussi essentiellement artisanale, Il y avait donc nécessité de réorganiser ce secteur à la fois en le sortant de l'informel mais aussi en le professionnalisant grâce au renforcement des capacités des acteurs de la filière cuir, avant d'envisager une stratégie sectorielle pour la promotion des exportations[10]. Aussi, le Gouvernement tchadien a choisi en 2009, le Centre du Commerce International (ITC), pour mettre en œuvre un projet d'appui à la filière cuir, à travers le mécanisme du Cadre intégré (Septembre 2009 – Décembre 2010). Ce projet axé sur le renforcement des capacités a permis de créer les conditions de l'émergence d'une industrie du cuir au Tchad, par la mise en œuvre des activités de formation sur les techniques de dépouillement à travers tout le pays auprès des bouchers, et des activités de formation sur les techniques de tannage, de cordonnerie et de maroquinerie auprès d'une sélection de dix artisans. Avec l'appui du PNUD, ce projet a également favorisé le transfert de technologie en matière de construction et d'utilisation d'outils (couteaux spéciaux et unité fixe de dépouillement) permettant ainsi d'améliorer la qualité des peaux. Néanmoins, en l'absence de statistiques actualisées fiables, il est encore difficile d'évaluer son impact sur les exportations de cuirs et peaux. De plus, les acteurs de la filière interrogés estiment qu'environ uniquement 5 % des peaux seraient traitées par des tanneurs locaux.

1.1.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur

a) Forces et opportunités de la chaine de valeur

- Le secteur du cuir fait partie des priorités du Gouvernement comme alternative au pétrole ;
- L'industrie des cuirs et peaux est un secteur à forte valeur ajoutée, jouissant d'un fort potentiel de croissance, capable de soutenir l'expansion et la diversification de l'économie nationale au Tchad ;
- La réorganisation du sous-secteur peau et cuir engagé depuis 2009 par l'Etat tchadien avec l'appui de la Chambre de Commerce Internationale (ITC) ;
- La valorisation des peaux et des cuirs est très mal connue, pourtant la disponibilité en produits bruts est très importante ;
- La vente des peaux d'animaux d'abattage est libre ;

[7] République du Tchad ; Etude diagnostique d'intégration au commerce (EDIC), 2006
[8] République du Tchad ; Etude de la chaine de valeur de la filière cuir au Tchad, 2010
[9] https://tchadinfos.com/economie/tchad-filiere-cuir-normaliser-lexportation-pour-une-meilleure-rentabilite/
[10] OCDE-OMC ; Cas d'expérience, Tchad, 2011

- Des réseaux de collecte et de transformation des cuirs et peaux existent et permettent l'exportation de produits bruts le Nigeria voisin ;

b) Faiblesses et menaces

Les principales contraintes et difficultés qui freinent le développement de la chaine de valeur cuirs et peaux sont les suivantes :

- L'industrie des cuirs et peaux est encore embryonnaire et peu structurée ;
- Cette industrie est encore essentiellement artisanale ;
- La production des cuirs et peaux est encore largement commercialisée et exportée de manière informelle ;
- Les techniques de conservation et de tannage sont traditionnelles et peu performantes. Elles ne répondent pas aux normes techniques internationales et contribuent à la mauvaise qualité des cuirs et peaux ;
- La faible formation professionnelle des bouchers et l'inadéquation des équipements utilisés ;
- La vétusté ou absence des équipements de tannage des peaux ;
- La persistance des procédés traditionnels de tannage peu performants et qui produisent un cuir de qualité inférieure ;
- L'absence d'une tannerie industrielle (moderne) au Tchad ;
- L'absence de machines et d'outils appropriés pour la production des objets en cuirs ;
- Les faibles compétences professionnelles (industrielles) des acteurs de la transformation du cuir ;
- Le faible niveau de formation et le peu d'investissements de la part du secteur privé lui-même ;
- L'indisponibilité d'informations fiables sur le secteur et des opportunités à créer ou offertes aux opérateurs ;
- Le manque de moyens financiers pour les bouchers et leur accès difficile aux institutions financières (banques, institutions de microfinance) ;
- Absence de garanties bancaires pour financer l'exportation des peaux ;
- Des conditions d'exportation difficiles qui augmentent les coûts de transaction et diminuent la compétitivité des opérateurs ;
- Un système de commercialisation des peaux largement contrôlé par les grossistes nigérians. Ils travaillent pour le compte des tanneries modernes qui sont les propriétés des entreprises européennes. Ceux-ci préfinancent les activités des bouchers tchadiens à travers leurs agents au Tchad. Les bouchers remboursent cette avance avec des produits en nature qui sont les peaux et la viande ;

1.1.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans la chaine de valeur cuirs et peaux s'articulent autour du développement des compétences techniques, financières, managériales et commerciales des artisans locaux (sous la forme d'un accompagnement par une Assistance Technique spécifique sur une durée moyenne de 18 à 24 mois) et/ou de l'intégration de certains jeunes artisans dans un incubateur d'entreprises. La facilitation de l'accès aux équipements de transformation des cuirs et peaux sera faite à travers l'accompagnement de ces artisans vers les institutions de financement (spécifiquement établissements de microfinance), à l'effet d'obtenir des crédits nécessaires pour le financement des investissements sollicités.

- Un Assistant Technique (consultant individuel ou cabinet de préférence), pourrait être mobilisée par la Délégation de l'Union Européenne au Tchad afin d'identifier les artisans locaux qui

présentent un certain potentiel de développement et qui pourraient être accompagnés sur les volets techniques, financiers, managériaux, commerciaux, etc. L'Assistant Technique pourrait aussi avoir pour rôle de mener des études spécifiques afin de permettre aux artisans, de mieux cerner l'environnement économique de leur secteur d'activités et de prendre des décisions plus éclairées. L'accompagnement des artisans vers les institutions de financement devra aussi être inclus dans le cahier de charges de l'Assistant Technique.

- On pourrait aussi envisager l'option d'intégrer certains jeunes artisans dans un incubateur d'entreprises, afin de leur faire acquérir toutes les compétences techniques, financières, commerciales et managériales nécessaires pour devenir de véritables chefs d'entreprises. Les détails du fonctionnement du type d'incubateur proposé seront définis plus loin dans le rapport.
- Afin de permettre aux bouchers de développer leurs activités et de produire des peaux brutes de meilleure qualité pour la tannerie, l'Assistant Technique mobilisé par la DUE pourrait aussi accompagner les ces bouchers ou leurs organisations faitières, vers les institutions de financement pour l'obtention de crédits nécessaires pour le financement des nouveaux investissements sollicités.

1.1.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

En Afrique en général (et particulièrement au Tchad), il existe un écart important entre les ressources disponibles à partir de l'élevage et la production de cuirs et d'articles en cuir[11]. Cet écart constitue un potentiel à développer car la demande mondiale de cuir, tirée par la croissance mondiale des exportations de produits manufacturés en cuir a tendance à augmenter[12] et que ce secteur d'activité est à haut coefficient de main d'œuvre, offrant donc la possibilité d'y créer de nombreux emplois aux jeunes en milieu urbain et rural. En effet, les articles en cuir que nous utilisons (chaussures, sacs à main, vêtements, gants, …) sont les produits d'une chaîne d'approvisionnement où la qualité et le succès commercial des produits intermédiaires et finaux sont déterminés par de nombreux facteurs à différents stades successifs de la chaîne.

Les jeunes hommes en milieu urbain sont les plus nombreux dans ce secteur d'activités et la transformation locale d'une partie des cuirs et peaux tannées induirait de nombreux emplois décents à la main d'œuvre locale. Aussi, un appui à cette chaine de valeur permettrait non seulement aux différents ateliers artisanaux de se moderniser, mais serait aussi un marché potentiel pour l'ensemble de la filière élevage et un facteur de croissance de l'économie du pays. Cela pourrait contribuer à : (i) améliorer les conditions de vie des populations tchadiennes, (ii) lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire à travers la création d'emplois dans le secteur de la transformation et (iii) augmenter les revenus de l'ensemble des acteurs de la filière élevage et dynamiser l'économie du pays[13]. Enfin, on pourrait ainsi contribuer à limiter l'exode rural et réduire dans une certaine mesure le flux de la migration irrégulière vers l'Europe.

La chaîne d'approvisionnement est articulée autour de quatre principales étapes : (i) la récupération des cuirs et peaux, (ii) le tannage, (iii) la fabrication des articles en cuir et (iv) la commercialisation. Aussi, la transformation des peaux en cuir tanné a pour principal objectif d'obtenir à partir des peaux

[11] UNHCR, Analyse des chaines de valeur en Mauritanie, avril 2018

[12] UN Comtrade, 2017. Entre 2006 et 2015 les exportations mondiales de chaussures ont connu une croissance moyenne de 2,74%, celles de sacs à main de 10,73%, celles de bagages de 5,65%, celles de ceintures et petits articles en cuir de 4,8% et celles de gants de 2,25%. Seul le secteur des vêtements en cuir a connu une baisse des exportations de 2,48% sur la même période.

[13]Ministère de l'Economie et du Plan, Analyse de la sous-filière tannerie, PAFIB, IRAM, 2011

qui sont périssables un produit imputrescible, le cuir, auquel il sera de plus possible d'attribuer des caractéristiques précises de couleur, d'épaisseur et d'aspect.

Des tanneries ont été mises en place et/ou réhabilitées par le Gouvernement du Tchad dans le cadre du projet PAFIB (2009-2013), mais très peu fonctionnent de façon acceptable. Aussi, au regard de l'abondance de la matière première (cheptel animal estimé à environ 100 millions de têtes), une tannerie moderne gérée par des acteurs privés pourrait être associée aux abattoirs de Farcha (Ndjamena) et de Moundou (en cours de réhabilitation sur les fonds de l'Arabie Saoudite) ou des autres projets de mise en place des abattoirs modernes sur les fonds Arabes[14].

Avec plus de 2 à 3 millions de peaux par an, le Tchad dispose d'une bonne source d'approvisionnement pour alimenter plusieurs types de tanneries (modernes moyennes et semi-industrielles)[15]. Les entreprises de l'Union Européenne pourraient être intéressées par un investissement dans le maillon de la production des cuirs préparés semi finis et finis, qui présentent de nombreuses opportunités de développement à l'exportation. Les actions en cours dans les secteurs de l'énergie et de l'amélioration du climat des affaires permettront à ces entreprises d'être compétitives par rapport aux autres groupes présents dans ce secteur dans les pays tels le Nigeria et le Soudan.

1.2 Filière aviculture péri-urbaine à Ndjamena

1.2.1 Présentation de la chaine de valeur

L'aviculture commerciale, bien qu'en développement autour de Ndjamena, est encore peu répandue au Tchad. La population rurale reste grandement ravitaillée par l'aviculture villageoise, qui reste une activité profitable du fait qu'elle ne consomme presque aucun intrant et que les prix pratiqués sont parfois élevés.

La problématique de l'aviculture commerciale au Tchad concerne donc essentiellement le ravitaillement des grandes villes telles que : Ndjamena, Moundou, Sarh, etc. La compétitivité de cette filière ne pourra donc s'évaluer que par rapport aux marchés finaux urbains de ces grandes villes, dont le profil de consommation peut être très différent de l'ensemble du pays, et plus particulièrement des zones rurales.

Le niveau de consommation d'œufs est soit 14,45 œufs/habitant/an en moyenne[16] et relativement homogène avec les autres pays de la sous-région (15 – 16 œufs/habitant/an), alors que le niveau de consommation de viande de poulet de chair est relativement plus faible dans les autres pays, (<5 kg/hab.). La marge de progrès reste donc énorme, tant au niveau de la viande, où seul le Gabon se situe un niveau comparable au niveau européen, que de celui des œufs où la consommation européenne se situant entre 100 et 200 œufs/an[17].

L'aviculture moderne utilisant les souches importées est pratiquée autour des grandes villes Ndjamena, Moundou et Sarh. Ces souches importées (généralement d'Europe et surtout de la France) ont été distribuées par le Programme National de Sécurité Alimentaire (PNSA). Ainsi, environ 16 600 poussins de toutes races confondues ont été importés de France durant l'année 2015[18]. On note cependant le développement depuis quelques années, des œufs de volaille par des privés autour de la commune de Ndjamena, notamment à Mara, Mandalia.

[14] Source : Entretiens avec les Responsables du Ministère de l'élevage
[15] République du Tchad, Cadre intégré, Etude de la chaine de valeur de la filière cuir au Tchad, 2010
[16] République du Tchad – WFP, Examen stratégique national Faim Zéro, Décembre 2017
[17] ONUDI, Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Afrique Centrale, 2018
[18] République du Tchad – WFP, Examen stratégique national Faim Zéro, Décembre 2017

La production de poussins d'un jour est pratiquée soit à partir d'importation d'œufs à couver par des entreprises pratiquant l'accouvage, mais celles-ci ne sont pas encore présentes au Tchad. La production d'aliments est soit pratiquée par l'éleveur lui-même (ce qui constitue la majorité des cas), soit par de petites provenderies locales avec des moyens et généralement un savoir-faire, limités.

Ainsi, une dizaine d'entreprises locales de taille modeste et de type semi–intensif, dont cinq de taille moyenne ou grande (> 50 000 sujets/bande) et cinq de petite taille (< 5 000 sujets/bande) sont présentes autour de Ndjamena[19]. Elles travaillent en général avec un matériel génétique homogène et performant, d'origine européenne ou américaine (Lohmann Brown ou Isa Brown pour les pondeuses, Cobb 500 pour les poulets de chair). En l'absence de l'indisponibilité de statistiques fiables sur la consommation des œufs et poulets dans la ville de Ndjamena, les estimations des acteurs rencontrés laissent croire que la demande potentielle en ces produits est largement supérieure à l'offre locale, ce qui se justifie par les importations d'œufs qui continuent d'arriver du Cameroun, ainsi que des poulets importés d'Europe.

La commercialisation de la viande ne concerne jusqu'ici presque exclusivement que les poulets importés sous forme carcasses ou sous forme de découpes. Il n'existe pas de chaîne d'abattage et de conditionnements moderne en exploitation. Sur le plan financier par ailleurs, la profitabilité de ce type d'élevage aux prix courants reste fragile, avec un niveau de marge d'exploitation très fortement dépendant du coût d'achat ou de fabrication des aliments, que ce soit pour production d'œufs de consommation, que pour le poulet de chair.

Sur le plan sanitaire, les conséquences dramatiques des crises de 2006 puis de 2016 liés à l'explosion de la grippe aviaire au Cameroun voisin, montrent que la maîtrise de la prophylaxie et de la mise en œuvre de réponses appropriées est un prérequis au développement de la compétitivité des filières avicoles de la zone Afrique centrale et particulièrement au Tchad.

Le recensement général du cheptel en 2016 indique un effectif de 34 638 609 sujets, dont 90% pour les poules domestiques et une production de viande blanche de 4 655 tonnes ;

1.2.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur

a) Forces et opportunités de la chaine de valeur

- L'élevage avicole semi-industriel a par le passé bénéficié d'une attention soutenue de l'État, au détriment de l'aviculture familiale villageoise ;
- L'existence depuis 2009, de l'Interprofession Avicole du Tchad, qui est une branche de l'Interprofession Avicole de la Zone CEMAC[20] ;
- La ville de Ndjamena qui présente un pôle de consommation important essentiellement ravitaillé pour l'heure par des importations du Cameroun ;
- Un marché potentiel d'environ 1,5 millions de consommateurs à Ndjamena et en nette progression ;
- Une demande en produits avicole nettement supérieure à l'offre présente dans le pays.

b) Faiblesses et menaces

- Disponibilité insuffisante et le coût élevé des intrants (aliments de volaille de qualité, produits vétérinaires, etc.) ;
- Coûts élevés des autres principaux intrants (poussins d'un jour, alvéoles, main-d'œuvre)
- Absence d'usine de fabrication d'aliments de volaille au Tchad ;
- Rentabilité fragile des entreprises du secteur avicole et forte dépendance au coût des aliments ;

[19] Résultat des entretiens avec des opérateurs privés de la filière avicole à Ndjamena
[20] ONUDI, Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Afrique Centrale, 2018

- Forte volatilité des cours du maïs et du tourteau de soja, qui sont les principaux composants de l'alimentation de volaille ;
- Absence de production autochtone significative d'ingrédients qualitativement essentiels de par leur richesse en protéines et en minéraux, tels que la farine de poisson, farine de viande ou poudre d'os ;
- Absence d'entreprises de production de poussins d'un jour au Tchad ;
- Risques sanitaires élevés en cas de maladies contagieuses au niveau des élevages ou d'épidémie (grippe aviaire) ;
- La concurrence des grandes firmes mondiales présentes dans le secteur avicole ;
- Coût élevé de l'énergie électrique et du carburant pour le fonctionnement des groupes électrogènes.

1.2.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans la chaine de valeur aviculture péri-urbaine s'articulent autour du développement des compétences techniques, financières, managériales et commerciales des promoteurs locaux (sous la forme d'un accompagnement par une Assistance Technique spécifique) et/ou de l'intégration de certains jeunes promoteurs dans un incubateur d'entreprises. La facilitation de l'accès aux équipements de production des œufs et poulets de chair, sera faite à travers l'accompagnement de ces promoteurs vers les institutions de financement (banques, établissements de microfinance), à l'effet d'obtenir des crédits nécessaires pour le financement des investissements sollicités.

L'élevage avicole intensif par la conduite d'élevage au sol en milieu semi–confiné est un type d'élevage ne nécessitant pas la mobilisation de capitaux importants et qui est à portée de beaucoup de promoteurs nationaux. Aussi, une Assistance Technique pourrait être mobilisée par la Délégation de l'Union Européenne au Tchad (consultant individuel ou cabinet, afin d'identifier les artisans locaux qui présentent un certain potentiel de développement et qui pourraient être accompagnés sur les volets techniques, financiers, managériaux, commerciaux, etc.

L'Assistant Technique pourrait aussi avoir pour rôle de mener des études spécifiques afin de permettre aux éleveurs, de mieux cerner l'environnement économique de leur secteur d'activités et de prendre des décisions plus éclairées. L'accompagnement des éleveurs vers les institutions de financement devra aussi être inclus dans le cahier de charges de l'Assistant Technique.

On pourrait aussi envisager l'option d'intégrer certains jeunes promoteurs dans un incubateur d'entreprises afin de leur faire acquérir toutes les compétences techniques, financières, commerciales et managériales nécessaires pour devenir de véritables chefs d'entreprises.

Le coût des aliments est un des principaux facteurs déterminants de la rentabilité et même de la survie des entreprises du secteur avicole ; ainsi, la nécessité d'avoir une usine de fabrication d'aliments de volaille au Tchad se pose avec acuité. Une interprofession des acteurs de la filière avicole existe au Tchad depuis 2009 bien qu'elle soit actuellement en veilleuse. Aussi, un des rôles de l'Assistant Technique recruté par la DUE, pourrait être de contribuer à la relance des activités de cette interprofession.

Il serait également intéressant d'encourager la création d'une unité de fabrication d'aliments de volaille au Tchad. Ceci permettrait la formulation d'aliments pour l'aviculture sur la base des ressources locales disponibles et optimisation du ratio efficience/coût. Une étude de cas comparatifs entre aliments produits industriellement et aliments auto–produits pourrait par conséquent être menée par l'Assistant Technique, afin de faciliter la prise de décision des opérateurs privés locaux.

1.2.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

Les hommes et les jeunes en milieu urbain sont les plus nombreux dans ce secteur d'activités, ils constitueront le principal groupe cible sur lequel un soutien à la filière aura le plus d'impact. Une intervention de l'Union Européenne dans ce secteur d'activités pourrait contribuer à abaisser les coûts de l'alimentation animale, améliorer la productivité des élevages de volaille et renforcer le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement pour permettre aux producteurs d'avoir accès aux marchés nationaux et régionaux disponibles à un coût moindre.

La viande de volaille étant une source de protéines de choix pour les consommateurs à faible revenu, un appui à la filière aviculture commerciale permettra de faciliter l'accès aux œufs et à la viande de poulet de qualité, puis de renforcer le rôle stratégique qu'elle joue sur le ravitaillement des grandes villes et la satisfaction des besoins nutritionnels des couches les moins favorisées des populations. Par ailleurs, cela permettrait aussi de limiter les importations de viande de volaille) et réduire de ce fait le déficit de la balance commerciale du pays.

Face au cout élevé du maïs et des autres intrants nécessaires pour l'alimentation de volaille et au regard de la concurrence accrue des importations de morceaux de volaille résiduels et de produits de volaille en provenance de pays bénéficiant de programmes d'aide aux producteurs financés publiquement les producteurs locaux se trouvent très vulnérables[21]. La conséquence est que la compétitivité des entreprises locales du secteur de l'aviculture péri-urbaine pas toujours garantie. Aussi, les entreprises de Européennes intéressées d'investir dans cette chaine de valeur, devraient être plus prudentes et attendre qu'un certain nombre de réformes signalées plus loin dans le rapport soient effectives avant d'investir dans ce secteur d'activités.

1.3 Filière sésame

1.3.1 Présentation de la chaine de valeur

Le sésame est la 2e culture oléagineuse après l'arachide au Tchad. Cette spéculation fait l'objet d'un engouement notable ces dernières années dans zones sahélienne et soudanaise, aussi bien par les opérateurs économiques qui s'investissent pour son exportation, que par la recherche agronomique et les services de vulgarisation. La production en 2013-2014 était estimée à 126 000 tonnes par la Direction de la Production et des Statistiques Agricoles (DPSA), 102 000 tonnes par l'Office national de développement rural (ONDR) et 39 000 tonnes par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)[22], plaçant le Tchad en troisième position au niveau africain (après le Nigéria et l'Ouganda). Ces écarts importants traduisent la faible fiabilité des sources et des méthodes d'estimation. Toutefois, les surfaces ont fortement augmenté au cours de ces dernières années, de même que les rendements qui restent néanmoins encore en déca de la moyenne mondiale (200 kg contre une moyenne mondiale supérieure à 550 kg par hectare)[23]. Le volume de la production nationale de sésame est estimé à 157 715 tonnes en 2017[24]. On rencontre les variétés locales à graines brunes, noires ou blanches ; mais les variétés améliorées telles que Pachequeno Sel et S42 (la plus prisée au niveau mondial), vulgarisées par les services de l'Etat, les projets et les ONG sont également cultivées.

[21] ONUDI, Octobre 2018. Stratégie commune d'amélioration de la compétitivité au niveau régional
[22] Etude de faisabilité de la chaine de valeur sésame au Tchad – SalvaTerra, Juillet 2015
[23]République du Tchad/CIR/PNUD, 2013 ; FAO, 2018
[24] FAOSTAT, 2018

Bien qu'initialement cultivé pour l'autoconsommation, le sésame produit est maintenant essentiellement commercialisé[25]. Le ministère de l'Agriculture et de l'Environnement a commencé depuis les années 1990, à promouvoir la production de sésame pour l'exportation avec le tri des graines par couleur et par fonction (USAID 2017). Cependant, la filière est fragmentée entre de nombreux petits exploitants présents dans la chaîne, mais qui éprouvent des difficultés à améliorer leur production et leur accès au marché.

La transformation en huile reste marginale et concerne essentiellement les grandes zones de production. Les exportations sont importantes depuis le Sud-Ouest vers le Nigéria et le Cameroun et depuis l'Est vers le Soudan, cela se traduit par des prix rémunérateurs et attractifs pour les agriculteurs. Dans les deux zones de production (sahélienne et soudanienne), ils varient respectivement entre 300 et 450 FCFA/kg selon les périodes de l'année. L'évolution annuelle des prix est caractérisée par une croissance moyenne d'environ 28% en 2017 par rapport à l'année précédente (DSA, 2017). La demande pour le sésame tchadien est forte au niveau international, mais l'exigence de la qualité et la faible compétitivité du produit constitue des contraintes majeures au développement de cette filière.

Les exportations sont importantes depuis le Sud-Ouest vers le Nigéria et le Cameroun et depuis l'Est vers le Soudan, cela se traduit par des prix rémunérateurs et attractifs pour les agriculteurs. Dans les deux zones de production (sahélienne et soudanienne), ils varient respectivement entre 300 et 450 FCFA/kg selon les périodes de l'année. L'évolution annuelle des prix est caractérisée par une croissance moyenne d'environ 28% en 2017 par rapport à l'année précédente (DSA, 2017). La demande pour le sésame tchadien est forte au niveau international, mais l'exigence de la qualité et la faible compétitivité du produit constitue des contraintes majeures au développement de cette filière.

Les organisations de producteurs (OP) sont diverses et faiblement structurées. En effet, ces OP se sont constituées : (i) sur une dynamique ascendante, avec l'appui des ONG (BELACD, …) et internationales, des missions protestantes et du Centre de formation professionnelle agricole (CFPA) ; (ii) mais également sur une dynamique résultant du transfert aux OP de fonctions et tâches dont les structures de l'Etat se désengagent (distribution d'intrants, commercialisation groupée, ...).

De plus, le développement du sésame est en plein essor ces dernières années et semble concurrencer les autres cultures telles que l'arachide. On note ainsi que les prix de l'arachide ont été fortement perturbés par l'abandon de cette culture au profit du sésame depuis la campagne 2014-2015, causant un fort mécontentement chez les consommateurs[26].

Même à l'échelle des ménages, le sésame contribue à l'équilibre économique et au-delà à l'équilibre alimentaire. De plus, il permet de dégager des bénéfices non-négligeables et est utilisé par les femmes pour des activités génératrices de revenus comme la vente de biscuits ou d'huile.

1.3.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur

a) Forces et opportunités de la chaine de valeur

- L'objectif de développement de la filière sésame est cohérent avec les objectifs des stratégies de développement du Tchad, tel que décrit dans le Plan national de développement (PND 2017-2021) ;

- Le sésame est une plante rustique, peu exigeante en fertilité, s'adaptant à la plupart des sols et à une large gamme de pluviométries ; cela en fait une culture adaptée aux sols épuisés du sud du Tchad ;

[25] Le Diambo et Djondong, 2000 ; Ngamine, 2007
[26] Etude de faisabilité de la chaine de valeur sésame au Tchad – SalvaTerra, Juillet 2015

- Le sésame est cultivé traditionnellement depuis plusieurs décennies, essentiellement sur de petites surfaces, pour l'autoconsommation en raison de ses vertus thérapeutiques et culinaires ;

- Le Tchad dispose d'un grand potentiel d'accroissement de la production, en exploitant les zones jusque-là inexploitées si toutefois la problématique de l'eau en milieu rural était traitée ;

- Les compagnies d'exportation emploient les femmes pour faire le travail de semi-transformation manuelle (nettoyage, triage, concassage) ;

- Le développement récent des surfaces et de la production de sésame est en grande partie dû à la crise de la filière cotonnière pour le Sud et l'augmentation de la demande soudanienne pour l'Est du pays ;

- Les marchés internationaux bien que parfois fluctuants, offrent de nombreuses opportunités pour le sésame tchadien.

b) Faiblesses et menaces

Les principales contraintes notées sont les suivantes :

Production

- Le non-respect des itinéraires techniques recommandés, dû à des faiblesses dans l'encadrement (République du Tchad, 2010) ;
- L'accès difficile aux principaux facteurs de production (engrais, semences, matériel et crédit)[27] malgré les appuis des nombreux projets gouvernementaux et les interventions des partenaires au développement ;
- Le manque de moyens de labour (tracteurs et bœufs notamment) ;
- Les changements climatiques (notamment en zone soudanienne) qui faussent les prévisions de rendements (CIR, 2013) ;
- La forte érosion des sols aux alentours de Moundou (Arrivets et Rollin, 2002) ;
- L'importance des pertes après-récolte et la faible maitrise des techniques de gestion de ces pertes par les acteurs (Fikirna et al. 2013) ;
- La faible capacité des acteurs à élaborer des comptes d'exploitation et à assurer la gestion financière de leur activité (Bouvier, 2015) ;

Transformation

- Accès difficile (en qualité et prix) aux équipements de transformation séchoirs, presses, …) et de contrôle qualité appropriés ;
- Accès difficile à l'énergie (prix élevé, irrégularité de l'approvisionnement, …) ;
- Absence de réelles opportunités de marché pour les produits issus de la première transformation du sésame (huile brute de sésame et les tourteaux) ;
- Coût élevé des consommables et des pièces détachées utilisées dans le processus de fabrication de l'huile de sésame.
- Emploi des femmes par les compagnies d'exportation pour faire le travail de semi-transformation manuelle (nettoyage, triage, concassage) ;

Stockage

- Faible maîtrise des techniques de nettoyage, de stockage et de conditionnement ;
- Magasins de stockage de sésame insuffisants et inappropriés.

Commercialisation

[27] BAD, 2010

- Faible collaboration entre acteurs de la commercialisation (commerçants, intermédiaires, transporteurs, …) d'une part et d'autre part entre les commerçants et les coopératives ;
- Accès difficile aux informations sur les marchés (qualité, prix, offres d'achat et/ou de vente contacts des acheteurs/vendeurs, …) ;
- Prédominance des exportations informelles empêchant la démarcation du sésame tchadien sur les marchés internationaux ;
- Faible capacité des producteurs à assurer la fidélisation des débouchés (qualité instable ; quantité disponible souvent insuffisante) ;
- Faibles capacités de négociation de contrats et de gestion des relations commerciales (Ngamine, 2007) ;
- L'atomisation des petits producteurs et la faible structuration des coopératives limite leur capacité à négocier le prix de vente de leurs produits. Par conséquent, les prix du sésame au Tchad sont très fluctuants et restent inférieurs à ceux pratiqués dans la sous-région

Logistique

- Le coût de transport entre le pays et les principaux ports d'exportation (Douala, Lagos et Port Soudan) est exorbitant, environ 50% du prix d'exportation[28].
- L'éloignement des ports (1700 à 2000 km) fait que les coûts et les délais de transport réduisent la compétitivité de la filière, car elle est encore essentiellement orientée vers l'exportation. Les marges produites par la vente du produit se retrouvent considérablement réduites par les retards et la variation des délais de livraison qui à leur tour, alourdissent les dépenses des sociétés d'exportation et influencent ainsi les prix d'achat aux coopératives.

Financement

- Accès limité au crédit (taux d'intérêts élevés, absence de garanties, conditions de remboursement, …) pour l'achat des intrants de production ;
- Accès difficile au crédit pour l'acquisition des équipements de transformation et l'achat de petits équipements de transport (motos, porte-tout, etc.).

1.3.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans la chaine de valeur sésame s'articulent autour de l'appui aux opérations en aval de la production à travers l'incitation des opérateurs privés à mettre en place des unités de transformation du sésame (unités de triage et de séchage, usines de production d'huile et de tourteaux de sésame) et la promotion des produits transformés; sous réserve que l'environnement professionnel organisé par la puissance publique permette la maîtrise des autres maillons de la chaine de valeur (production, organisation de la filière, logistique, etc.).

Ceci pourrait se faire par d'une Assistance Technique mobilisée par la Délégation de l'Union Européenne au Tchad en vue d'un accompagnement de ces opérateurs privés vers les banques commerciales pour l'obtention de crédits nécessaires à la réalisation de leur investissement. La même Assistance Technique pourrait aussi être mobilisée afin d'identifier les coopératives de producteurs qui présentent un certain potentiel de développement et qui seraient susceptibles d'être accompagnés sur les volets techniques, financiers, managériaux, commerciaux, etc., afin de pouvoir solliciter et obtenir des crédits auprès entreprises de microfinance locales.

- Il existe une réelle possibilité de développement d'une industrie locale de transformation du sésame pour la production d'huile et de tourteaux de sésame (usine d'extraction et de raffinage).

[28] Résultat des entretiens avec des exportateurs locaux

- Sur le plan technologique, la capacité moyenne des unités appropriées pourrait être de 20 tonnes/jour (soit environ 5 000 tonnes de sésame transformé par an) et il est possible d'encourager les opérateurs privés nationaux à créer 1 ou 2 usines au Tchad, dont les produits seront destinés pour le marché national et régional. Toutefois, la disponibilité de l'électricité est facteur important à prendre en considération car ces usines consomment beaucoup d'énergie dans le processus de production.
- D'autres opportunités existent aussi dans le développement d'unités locales de nettoyage/triage/séchage/conditionnement du sésame. Afin d'améliorer la qualité du sésame produit localement et de respecter les normes exigées dans les marchés internationaux, certains exportateurs investissent de plus en plus dans l'acquisition des équipements pour le nettoyage, le triage, le séchage et le conditionnement du sésame. Des financements appropriés accordés par des EMF locales aux coopératives de producteurs, pourraient permettre à ces groupes organisés, d'accroitre la valeur ajoutée (qualité, quantité) du sésame vendu aux exportateurs. L'Assistant Technique mobilisé par la DUE pourrait accompagner les coopératives retenues dans cette démarche de négociation de crédits nécessaires au développement de leurs activités.
- De même, il est recommandé d'encourager la création d'unités industrielles locales capables de produire des sacs certifiés pour l'emballage et l'exportation du sésame et des emballages (bouteilles) en plastique pour le conditionnement de l'huile de soja raffinée.

1.3.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

Le sésame étant une plante peu exigeante en fertilité, s'adaptant à la plupart des sols et à une large gamme de pluviométries, le développement de la culture du sésame pourrait ainsi dans une certaine mesure contribuer à lutter contre la désertification. De plus, le sésame apporte de la valeur à la rotation des cultures et nécessite seulement 35 à 40 jours pour éclore (Ray Langham et Wiemers 2007). La part d'huile contenue dans les graines de sésame est élevée et se situe aux alentours de 50 %. Le contenu en protéines est d'environ 25 % ce qui en fait un aliment recherché pour la consommation humaine, en particulier pour les régimes alimentaires orientés vers la santé[29]. Aussi, une augmentation des volumes de production de sésame entrainerait une consommation plus élevée des graines de sésame, ce qui permettra de lutter contre l'insécurité alimentaire et d'augmenter le contenu en protéines de l'alimentation animale.

Les femmes et les jeunes en zones rurales sont largement majoritaires dans tous les maillons de cette filière à l'exception du commerce en gros et de l'exportation (ONUDI, Salvaterre, 2015). Ce groupe d'acteurs sera donc le premier bénéficiaire des appuis apportés à cette filière. Cela permettra entre autres d'augmenter les rendements en champ, les volumes et la qualité des produits et partant, les revenus des producteurs. Les jeunes et des femmes en milieu rural trouveraient ainsi un intérêt certain pour cette filière et de nombreux emplois décents pourront être crées.

Une demande mondiale élevée (surtout en provenance de l'Asie) soutient la croissance de la production notamment en Afrique. Le sésame africain représente plus de 70 % (en volume) du commerce mondial, certains pays africains connaissant des situations de près de 20 % de croissance (Fages. 2016). On note que la demande de graines de sésame issues de l'agriculture biologique est en hausse partout dans le monde. Les principaux pays importateurs de graines de sésame comprennent la Chine, le Japon, la Turquie, la France, l'Allemagne, l'Australie, le Brésil et les États-Unis

[29] Banque Mondiale. 2018. Favoriser la diversification des exportations pour stimuler la croissance au Tchad

d'Amérique. En 2015, le commerce de graines de sésame a dépassé 2,5 milliards de dollars EU (AJG Simoes and Hidalgo. 2017).

Au regard des volumes élevés de sésame échangés de par le monde et des cours relativement élevés de ce produit ces dernières années sur les marchés internationaux, nous pouvons dire que le sésame du Tchad, fortement orienté vers l'exportation, est une filière qui pourrait intéresser les entreprises Européennes. Néanmoins, ces entreprises devraient s'engager à investir dans l'amélioration des processus de capital-risque afin d'aider à lever les principales contraintes qui sont le manque de soutien institutionnel et politique, la qualité irrégulière, la faible productivité en volume, la capacité limitée de transformation des produits agroalimentaires et l'absence d'accompagnement de grandes entreprises étrangères qui pourraient investir dans l'amélioration des processus de capital-risque (Banque Mondiale. 2018). Au niveau international, le commerce des graines de sésame est contrôlé par un groupe de transformateurs à haute valeur ajoutée. Les acheteurs de ces entreprises dominantes sont intégrés verticalement et disposent de la technologie, des finances, de l'infrastructure, des capacités techniques et logistiques pour gérer des chaînes de valeur complexes (Banque Mondiale, 2018). Aussi, les entreprises européennes intéressées par un investissement dans la filière sésame, pourraient s'organiser pour développer des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement en collaborant directement avec les producteurs locaux par le biais de contrats futurs ou d'investissements directs dans les exploitations pour améliorer leur production et les mettre aux standards du marché.

1.4 Filière arachide

1.4.1 Présentation de la chaine de valeur

La culture de l'arachide est pratiquée depuis longtemps dans plusieurs régions du Tchad avec des rendements variables. Depuis quelques années, cette spéculation est de plus en plus cultivée et a tendance à devenir une alternative au coton depuis la crise de cette filière. Cet engouement pour la filière arachide est justifié par une demande nationale et sous régionale importante. Cependant, ce marché est très volatile et non transparent[30]. La production est surtout réalisée en culture pluviale, avec une superficie moyenne par exploitant de 1 à 2 hectares. Elle occupe une place importante comme spéculation de rente dans les zones de production grâce à l'introduction depuis plusieurs années, de variétés améliorées.

De plus, l'ITRAD avec l'appui la coopération Allemande (GIZ), a réussi à mettre au point la variété d'arachide <Rose Déli> reconnue au niveau international[31]. L'introduction de nouvelles variétés de semences par la station semencière ITRAD de Gassi et les techniques culturales diffusées ont permis à l'ONDR de proposer aux producteurs, des variétés adaptées aux conditions agro-écologiques locales (zones soudanienne et sahélienne). Ces semences multipliées dans les fermes de l'ITRAD de Déli, Moussafoyo, Békao, Goudji, Am-Timam, etc., sont largement adoptées par les producteurs locaux[32].

Dans la zone sahélienne, sa culture s'étend à toute la partie nord du pays, sauf les régions les plus septentrionales où l'aridité du climat et la texture du sol empêchent son développement. La majeure partie de la production est issue du Sud en zone soudanienne où les producteurs atteignent un rendement de l'ordre de 1 100 kilogrammes par hectare, à comparer à 1 500 kilogrammes au Sénégal. En zone sahélienne, le rendement moyen tombe à 700 kilogrammes par hectare[33]. Dans les

[30] Caritas Suisse – Swissaid, 2014
[31] République du Tchad – WFP, Examen stratégique national Faim Zéro, Décembre 2017
[32] ITRAD, 2018
[33] CNUCED, Février 2019

zones cotonnières où la production de coton s'est effondrée passant de 276 000 tonnes en 2000 à 16 000 tonnes en 2018 à cause de la chute des cours mondiaux et des retards de paiement, l'arachide tend à concurrencer le coton[34].

L'essentiel de la production nationale d'arachide est peu transformée et largement exportée vers les pays voisins tels le Nigéria et le Cameroun. A cela, s'ajoutent l'autoconsommation et les ventes locales. On rencontre de petites unités de trituration mécanique peu efficaces et à faible productivité qui produisent de l'huile brute essentiellement destinée à la consommation locale. En l'absence de statistiques officielles, les acteurs rencontrés estiment qu'environ ¼ de la production fait l'objet de transformation, mais les produits de fabrication locale subissent toujours une forte concurrence des produits importés, soulignant la difficulté des industries locales à être compétitives.

Les variations annuelles de la production au Nigeria sont plus élevées que le volume de production du Tchad. De ce fait, la demande des marchés d'exportation vers le Nigeria et le Cameroun est par conséquent volatile et difficile à anticiper.

La Coopération Suisse, à travers Caritas Suisse fournit un soutien au développement des filières karité et arachide dans les régions du Logone Oriental, le Mandoul et le Moyen Chari. Le projet lancé en 2015 pour une durée de 12 ans, inclut les activités de facilitation de l'accès au crédit pour les planteurs et leur professionnalisation. Une évaluation à mi-parcours de ce projet menée en 2018 laisse entrevoir des résultats encourageants pour les acteurs de cette filière[35].

En 2010 l'Etat tchadien avait installé une huilerie à Bakoro, afin de produire de l'huile brute destinée à être raffinée par l'usine de la COTONTCHAD à Moundou, mais ce projet n'a pas prospéré. En effet, l'huilerie à grande échelle de COTONTCHAD dispose effectivement de la capacité technique à traiter les arachides, mais elle se focalise sur le traitement des graines du coton parce qu'il s'agit de la matière première principale. Aussi, bien qu'ils soient conscients de l'existence de la demande locale d'huile d'arachide, ils perçoivent son processus d'approvisionnement et la volatilité correspondante des prix comme trop défavorables pour leurs opérations[36].

Une huilerie moderne entièrement privée a été implantée à Ngonanga (Sarh). Sa capacité maximale de production à elle seule (estimée à 5 000 tonnes/an) peut absorber les récoltes de jusqu'à 40 000 producteurs d'arachide[37]. Néanmoins, les responsables de cette entreprise, tout comme les autres huileries à grande échelle ont signalé avoir à faire face au défi du processus d'approvisionnement créé par le manque de transparence et la volatilité du marché de l'arachide.

Des unités artisanales et semi industrielles de type « amdouria» se sont implantées un peu partout dans les zones de production pour transformer les arachides en huile, pâte et tourteau. Ces différentes unités produisent des sous-produits avec des rendements, la qualité et des prix différents.

Aujourd'hui, bien que les statistiques officielles soient peu disponibles dans un secteur dominé par les pratiques informelles, les acteurs rencontrés estiment à environ 60%, la production d'arachide en zone soudanienne exportée vers les pays voisins.

1.4.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur

a) Forces et opportunités de la chaine de valeur

[34] COTONTCHAD, 2019
[35] Rapport d'évaluation à mi-parcours de SODEFIKA, Caritas Suisse, 2018
[36] COTONTCHAD 2019, HELVETAS - Swiss Intercooperation, 2014
[37] Jens Soth, HELVETAS Swiss Intercooperation, 2014

- La demande est forte et existante au niveau national et régional ;
- De nombreuses organisations des producteurs (base et faîtières) ont été mises en place avec l'appui de diverses institutions, programmes et projets ;
- Une forte présence de femmes et de jeunes sur tous les maillons de la chaine de valeur ;
- Les terres du Sud du Tchad sont propices à la culture de l'arachide.

b) Faiblesses et menaces de la chaine de valeur

Les principales contraintes notées sont les suivantes :

Production

- Le non-respect des itinéraires techniques recommandés lors du semis et pendant la récolte ;
- Les terres cultivables commencent à devenir insuffisantes ; ceci est dû à la pratique du système itinérant sur brûlis et sans apport d'intrant, la pression démographique, et la baisse de la fertilité des sols ;
- L'accès difficile aux principaux facteurs de production (engrais, semences, matériel et crédit, …) ;
- L'accès difficile aux moyens de labour (tracteurs et bœufs notamment) ;
- L'irrégularité des pluies ;
- Cout élevé de la main d'œuvre salariale au moment de la récolte ;
- L'importance des pertes pendant et après-récolte (soulevage, égoussage et séchage) ;

Stockage

- Magasins de stockage insuffisants et inappropriés (faible capacité des magasins ; attaque des rongeurs ; aération insuffisante, …) ;

Transformation

- Accès difficile (en qualité et prix) aux équipements de transformation (moulin, presse, …) et de contrôle qualité appropriés ;
- Accès difficile à l'énergie (prix élevé, irrégularité de l'approvisionnement en énergie électrique, les carences périodiques de carburant faisant le prix du litre du simple au triple, …) ;
- Couts élevés des pièces de rechange et de la maintenance des équipements de transformation.

Commercialisation

- Forte volatilité de la demande et des prix (principalement influencée par le volume de la récolte au Nigéria et le Tchad lui-même) ;
- Les variations annuelles de la production au Nigeria sont plus élevées que le volume de production du Tchad. La demande des marchés d'exportation vers le Nigeria et le Cameroun est par conséquent volatile et difficile à anticiper ;
- La filière d'arachide n'est pas régulée, ni transparente. Le marché est libre et caractérisé par un degré élevé d'informalité ;
- Accès difficile aux informations sur les marchés (prix, volumes disponibles, offres d'achat et de vente, …) et la filière ;
- Insuffisance des liens entre les acteurs, du manque de communication et de force organisationnelle du côté des producteurs ;
- L'atomisation des petits producteurs et la faible structuration des coopératives limitent leur capacité à négocier le prix de vente de leurs produits. Par conséquent, les prix de l'arachide au Tchad sont très fluctuants sur les marchés ;

Transport

- Le coût élevé du transport des sacs d'arachide ;
- L'absence d'équipements de transport (tricycles, portes-tout, motos, camionnettes, …)

Financement

- Accès difficile au crédit (taux d'intérêts élevés, garanties, conditions de remboursement) pour l'achat des intrants de production ;
- Accès difficile au crédit pour l'acquisition des équipements de transformation et l'achat de petits équipements de transport ;
- Accès difficile au crédit pour les commerçants.

1.4.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions spécifiques faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans la chaine de valeur arachide s'articulent autour de l'appui aux opérations en aval de la production à travers l'incitation des opérateurs privés à mettre en place des usines de transformation de l'arachide (usines de production d'huile et de tourteaux d'arachide) et la promotion des produits transformés ; sous réserve que l'environnement professionnel organisé par la puissance publique permette la maîtrise des autres maillons de la chaine de valeur (production, organisation de la filière, logistique, etc.). Ceci pourrait se faire par d'une Assistance Technique (consultant individuel ou cabinet de préférence) mobilisée par la Délégation de l'Union Européenne au Tchad en vue d'un accompagnement de ces opérateurs privés vers les banques commerciales pour l'obtention de crédits nécessaires à la réalisation de leur investissement. La même Assistance Technique pourrait aussi être mobilisée afin d'identifier les coopératives de producteurs qui présentent un certain potentiel de développement et qui seraient susceptibles d'être accompagnés sur les volets techniques, financiers, managériaux, commerciaux, etc., afin de pouvoir solliciter et obtenir des crédits auprès entreprises de microfinance locales.

- Il existe une réelle possibilité de développement d'une industrie locale de transformation d'arachide, notamment une huilerie moderne pour la production de l'huile raffinée d'arachide destinée au marché local et régional, ainsi que pour la production de tourteaux d'arachide destinés à l'alimentation animale. Une attention particulière devra être accordée à la politique d'approvisionnement en arachides de ces unités, afin d'éviter des ruptures de matières liées au manque de transparence et à la volatilité du marché de l'arachide
- Pour les petits transformateurs d'huiles d'arachide, la facilitation de l'accès au crédit à travers des EMF ou des banques locales pourrait leur permettre de moderniser leurs unités de transformation et de livrer sur le marché local, une huile brute d'arachide de qualité acceptable. La rentabilité de ces unités aussi pourrait être améliorée (via une Assistance Technique spécifique) afin de leur permettre d'améliorer les procédés de fabrication, d'augmenter les volumes de leurs produits et de créer des emplois supplémentaires.
- Enfin, une intensification de la production permettrait d'augmenter les rendements tout en réduisant les coûts. Par ailleurs, cela pourrait permettre aux coopératives d'augmenter les surfaces emblavées et améliorer ainsi leur capacité à négocier les prix de vente de leurs produits sur les marchés. En effet, malgré des efforts récents sur la mise à disposition des principaux facteurs de production (engrais, semences, matériel et crédit, …) notamment à travers les projets Gouvernementaux et les partenaires au développement (Caritas Suisse, GIZ, …), les producteurs y ont encore très peu accès. Des financements appropriés accordés par des EMF locales aux coopératives de producteurs, pourraient permettre à ces groupes organisés, d'accroitre la valeur ajoutée (qualité, quantité) du sésame vendu aux exportateurs. L'Assistant Technique mobilisé par la DUE pourrait accompagner les coopératives retenues dans cette démarche de négociation de crédits nécessaires au développement de leurs activités.

1.4.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

Les femmes et les jeunes en zones rurales sont largement majoritaires dans tous les maillons de cette filière excepté la transformation (Caritas Suisse, SODEFIKA, 2018). Le soutien à cette filière permettra entre autres d'augmenter les rendements en champ, la qualité, les volumes des produits et aussi les revenus des producteurs. Cela aura comme corolaire direct de susciter plus d'intérêt des jeunes et des femmes en milieu rural pour cette filière et aura un impact direct sur l'emploi de cette catégorie d'acteurs.

L'intervention dans la filière arachide facilitera l'utilisation d'engrais minéraux, ce qui pourrait permettre d'améliorer la fertilité des sols épuisés du Sud du Tchad sur lesquelles sont cultivées les arachides. Cela pourrait aussi améliorer le problème du transport des denrées en milieu rural et aussi soutenir le secteur de la micro finance très présente sur l'ensemble de la filière et surtout au niveau de la commercialisation ; Ce qui aurait un impact positif sur l'ensemble du secteur de la microfinance au Tchad.

Un appui à la filière aura un impact direct sur l'augmentation du volume des graines d'arachides et des tourteaux issus de la transformation. Or les tourteaux d'arachide sont un ingrédient important dans l'alimentation animale, ce qui aurait un effet direct sur le développement de la filière élevage (bovins, ovins et caprins).

La production de l'huile par les transformateurs semi-industriels se fait généralement dans des environnements très insalubres. Cette huile est parfois de qualité discutable et impropre à la consommation, ce qui a amené les services étatiques à interdire leur consommation sur le territoire à certains moments[38]. Une amélioration de la filière aura ainsi pour effet direct d'améliorer les procédés et les conditions de production des huiles par les transformateurs locaux et partant, d'améliorer la qualité sanitaire des huiles végétales consommées au Tchad.

La filière d'arachide n'est pas régulée. Aucune loi n'influence la production ou la commercialisation des arachides et de ses sous-produits. Le marché est libre et il est caractérisé par un degré élevé d'informalité. Une amélioration de la filière pourrait contribuer à mieux organiser le secteur et à limiter le nombre des intermédiaires temporaires qui peuvent s'engager dans la filière, la rendant de ce fait plus longue et plus inefficace.

Compte tenu de la grande volatilité des prix de l'arachide, largement influencés par les fluctuations de la demande de ce produit au Nigeria et par la faible organisation de la filière[39] et la forte concurrence de nombreuses marques d'huiles raffinées présentes sur le marché national, cette filière nous parait actuellement peu opportune, pour susciter l'intérêt des investisseurs de l'Union Européenne, que ce soit pour la transformation et/ou l'exportation de l'arachide.

1.5 Filière karité

1.5.1 Présentation de la chaine de valeur

Le karité se rencontre dans sept régions de la zone soudanienne à savoir : le Moyen Chari, le Mandoul, le Logone oriental, le Mayo-kebbi Est, le Mayo-Kebbi Ouest, le Logone Occidental et la

[38] Helvetas, Swissaid, Caritas, Rapport d'étude, 2014
[39] Caritas Swiss, SODEFIKA, Rapport d'évaluation à mi-parcours, 2018

Tangilé. Le peuplement etait estimé à plus de 82 millions de pieds sur une superficie d'environ 127 000 km2. Le Moyen Chari et le Mandoul présentent la plus forte densité de peuplement à l'hectare, du non seulement au peuplement spontané de ces arbres, mais aussi à des plantations dans les années 1929 dans les villages de Bedjondo et Peni[40]. La production moyenne de noix pour un pied de karité est de 15 kg/an. Sur la base de cette estimation, le potentiel de karité dans les 7 régions ci-dessus citées représenterait 92 683 130 pieds, susceptibles de produire 1 390 247 tonnes de noix par an, soit une quantité de 834 148 tonnes/an d'amandes transformables en beurre[41].

Selon une étude plus récente, il y aurait environ 28 millions de pieds au Tchad, parmi lesquels seuls 4 à 5 % seraient exploités, malgré un potentiel important d'exportation au regard de l'augmentation de la demande mondiale[42]. Le Tchad produirait ainsi quelque 50 000 tonnes de noix par an, dont 5 % seraient exportées, le reste allant à la consommation locale. Le pays aurait cependant un potentiel de 800 000 tonnes, le plaçant devant les principaux producteurs ouest-africains (250 000 tonnes pour le Nigeria et 200 000 pour le Ghana)[43]. Les produits du karité (pulpe, huile et beurre) sont largement utilisés dans les crèmes, la savonnerie, la chocolaterie et la parfumerie par les grandes industries cosmétiques et agroalimentaires. En l'état actuel cependant, l'exportation de karité se heurte à des difficultés de certification imposée par les pays importateurs. La production nationale part par conséquent en grande quantité vers les pays voisins, le Nigéria en particulier, pour y être transformée et valorisée, les capacités n'existant pas localement au Tchad. Cette filière n'est pas encore une priorité, même si certains plans de développement de l'État commencent à lui octroyer une place plus importante[44].

La Coopération Suisse à travers Caritas Suisse, fournit un soutien au développement des filières karité et arachide dans les régions du Logone Oriental, le Mandoul et le Moyen Chari. Le projet lancé en 2015 pour une durée de 12 ans, incluent les activités de facilitation de l'accès au crédit pour les planteurs et leur professionnalisation.

1.5.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur

a) Forces et opportunités de la chaine de valeur

- Le karité est un arbre très commun dans le Sud du pays, qu'on rencontre en brousse et autour des villages.
- De nombreux partenaires au développement (FAO, BAD, GIZ, Swiss Aid, …) apportent depuis quelques années, des appuis multiformes aux organisations féminines (structuration des transformatrices, formations sur les techniques de gestion, commercialisation, …) ;
- Un savoir-faire essentiel a été acquis par les groupes de transformatrices des principales zones de production du karité ;
- De nombreuses organisations des producteurs (base et faîtières) ont été mises en place avec l'appui de diverses institutions, programmes et projets ;
- Un volume potentiel très élevé de production des amandes de Karité : un volume potentiel de 380 000 tonnes s'oppose un volume réel de production d'environ 10 000 tonnes[45].
- Une forte demande potentielle au niveau national, régional et international pour les besoins alimentaires et corporels ;
- De nombreuses utilisations par les industries cosmétiques.

[40] Ministère de l'environnement et de l'Eau, 1999
[41] Inades formation – Rapport Biocons, 2009
[42] Rongead, 2014
[43] Voir tchadinfos.com/tchad/tchad-karit-une-filire-conomique-inexploite/.
[44] CNUCED, Février 2019
[45] Caritas Suisse – Swissaid, 2014

b) Faiblesses et menaces

- Diminution de la production de fruits de karité à cause des changements climatiques, des criquets pèlerins, etc. ;
- La culture de l'arbre à karité est peu pratiquée, en dehors quelques tentatives de plantation par les groupements féminins à Koumra et à Doba[46] ;
- Le peuplement de karité se renouvelle donc naturellement. Ainsi, la plupart des peuplements de karité sont vieillissants[47] ;
- Forte pression sur la culture et les arbres de karité, d'une part à l'utilisation du bois par les populations locales pour la production du charbon, et d'autre part par les éleveurs de moutons en particuliers qui élaguent régulièrement les branches pour l'alimentation de leur bétail ;
- Les procédés de fabrication restent en majorité artisanaux ;
- L'absence d'équipements de transformation adéquats ;
- La faible maitrise des procédés de transformation ;
- L'absence d'emballages adéquats pour le conditionnement des produits ;
- Accès difficile au crédit pour les organisations de transformatrices (peu de mécanismes financiers adaptés, absence de garanties, taux d'intérêt trop élevés) ;
- Absence de débouchés réels pour la commercialisation des produits et sous-produits du karité ;
- Les marchés du Karité sont non-régulés et dominés par les pratiques du système informel.

1.5.3 Propositions initiales pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions spécifiques faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans la chaine de valeur karité s'articulent autour de l'intensification de l'appui aux opérations en aval de la production du beurre brut de karité à travers le renforcement des capacités techniques et managériales des petites entreprises de fabrication de produits cosmétiques à base de karité présentes dans les principales villes du pays, afin de leur permettre d'être capables de satisfaire la demande nationale, régionale (Afrique de Centre et de l'Ouest).

En effet, les débouchés la filière de karité ne montrent pas encore une demande forte, mais un bon marché potentiel à développer dans les pays de l'Afrique du Centre et de l'Ouest, où les produits cosmétiques à base du karité sont très sollicités. Une étude de marché dans toute cette région est indispensable pour estimer la taille effective de ce marché potentiel à conquérir. Une Assistance Technique mobilisée par la DUE pourrait réaliser cette étude et partager les résultats de ce travail avec les entrepreneurs de ce secteur d'activités.

Cette même Assistance Technique mobilisée par la DUE devrait aussi pouvoir accompagner ces entrepreneurs dans les domaines suivants :

- Appui aux petites entreprises locales de transformation du beurre de karité afin d'améliorer leurs capacités techniques, financières, managériales et commerciales ;

- Accompagnement des transformatrices locales vers EMF ou les banques locales afin de leur faciliter l'accès au crédit nécessaire pour l'achat des équipements de transformation et de conditionnement des produits cosmétiques.

- Appui à la mise en place d'une usine de fabrication d'emballages de produits cosmétiques.

[46] République du Tchad – WFP, Examen stratégique national Faim Zéro, Décembre 2017
[47] Caritas Suisse – Swissaid, 2014

- Accords de partenariats avec les coopératives de productrices de beurre de cacao issu du barattage (généralement situées en zone rurale), afin de sécuriser l'approvisionnement en matières premières des unités de fabrication de produits cosmétiques (localisées pour la majorité des cas dans les centres urbains).

1.5.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

Le beurre de karité est de plus en plus sollicité au niveau international, pour être utilisé en cosmétique, en pharmacie et en alimentation[48]. L'Union Européenne autorise depuis 2003 son utilisation à hauteur de 5% comme substitut de beurre de cacao en chocolaterie[49].

Ce sont surtout les femmes en zones rurales qui sont impliquées dans la filière karité (depuis la collecte jusqu'à la commercialisation en passant par la transformation)[50]. On pourrait aussi mentionner le projet SODEFIKA financé par Caritas Swiss[51]. Aussi, une intervention sans la filière permettrait d'améliorer les revenus et les conditions d'existence en milieu rural, à réduire la vulnérabilité des ménages et des inégalités de genre et à renforcer des coopératives féminines. Cela favoriserait aussi l'adoption de nouveaux processus de production du beurre de karité et contribuerait à lutter contre la désertification en cours dans les zones de production. En effet, l'extraction traditionnelle du beurre de karité est pénible, consommatrice de temps, d'eau et d'énergie (bois de chauffe déjà assez rare dans la région). Le rendement issu de l'extraction est faible et le produit n'étant pas de bonne qualité, il ne peut se conserver longtemps sans altération (Caritas Swiss, 2014). Les orientations en cours vers la création de plantations d'arbre à karité[52], pourront être accélérés par une amélioration de la filière et contribuer ainsi à lutter de façon significative à la pression foncière, l'érosion des sols et aux changements climatiques dans les zones de production actuellement très exposées à l'avancée du désert.

Cette augmentation de revenus annuels des exploitations familiales a notamment permis aux femmes actives dans la récolte et la transformation du karité, d'améliorer les conditions socio-économiques de leur famille, d'avoir un meilleur accès aux soins de santé, de scolariser leurs enfants et d'augmenter leur pouvoir décisionnel au sein de la famille[53] ; Ce qui a une corrélation directe avec la réduction de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition au niveau des exploitations familiales.

Un calcul avec de bas rendements par arbre indique un volume potentiel très élevé de production des amandes de Karité de 380 000 tonnes, qui s'oppose un volume réel de production d'environ 10

[48] La particularité du beurre du Tchad réside dans sa teneur élevée en matière grasse (environ 50%) et en acide oléique (aux alentours de 50%), ce qui le rend liquide par rapport à celui de l'Afrique de l'Ouest à la température ambiante. Ceci lui confère une propriété pour la cosmétique plutôt que la confiserie (chocolat). Le beurre tchadien a en plus une teneur la plus élevée en alpha tocophérol (environ 400µg/g) très recherché pour la cosmétique (Maranz 2004).

[49] Depuis aout 2003, le beurre de karité des constituants du chocolat en matière grasse d'origine végétale. L'Union Européenne a décrété dans son article n°2000/36/CE, l'ajout de 5% de matière grasse d'origine végétale au chocolat.

[50] C'est dans la région du Mandoul qu'on trouve les coopératives qui font référence dans la filière karité. Il s'agit d'APROFIKAM et COFEMAK, deux grandes faîtières dominées par les femmes. L'APROFIKAM par exemple compte plus de 3000 membres dont 91% sont des femmes (Caritas Swiss, 2014)

[51] Le projet SODEFIKA travaille avec les femmes transformatrices de karité qui sont constituées en coopératives pour la production et la commercialisation de beurre baratté. Au total, elles sont 10 224 femmes transformatrices réparties dans la zone d'intervention du projet SODEFIKA : le Logone Oriental, le Mandoul et le Moyen Chari (SODEFIKA, 2019).

[52] Quelques tentatives de plantation ont été faites avec l'appui des ONG, en particulier dans le Mandoul et le Moyen Chari, mais sans résultats visibles en termes de nouveaux parcs à karité. Souvent, les pépinières sont bien mises en place, mais les plants produits et parfois plantés ne sont pas entretenus (Caritas Swiss, 2014)

[53] SODEFIKA, Caritas Swiss, rapport d'évaluation à mi-parcours, 2018.

000 tonnes[54]. Le défi principal pour augmenter ce volume de production est le manque de moyens financiers, l'absence d'équipements de transformation et de contrôle qualité nécessaires et le manque d'emballages adéquats pour le conditionnement des produits.

Aussi, les entreprises de l'UE du domaine des cosmétiques pourraient être particulièrement intéressées pour un investissement dans la filière karité au Tchad ; à l'effet d'augmenter les volumes produits, d'améliorer la stabilité, la qualité et la continuité de l'approvisionnement.

1.6 Filière maraichage péri urbaine à Ndjamena

1.6.1 Présentation de la chaine de valeur

Les cultures maraichères sont essentiellement pratiquées en contre saison, elles constituent une opportunité importante d'amélioration de la productivité du travail et sont souvent des sources de diversification, de transformation des systèmes de production et d'une amélioration des revenus en milieu paysan. On note un engouement particulier pour les productions maraichères autour des grands centres urbains ces dernières années ; ce qui est possible dès que la maitrise d'eau le permet et que l'accès aux marchés urbains de consommation et sous régionaux est assuré[55].

Au Tchad la production d'oignon et ail est concentrée dans les régions du Ouadaï, du Mayo-Kebbi, du Kanem, du Lac et aux alentours de Ndjamena. La production d'oignon est évaluée à 45 000 tonnes et celle d'ail est à 10 232 tonnes en 2012[56].

Les principales spéculations pratiquées autour de Ndjamena sont entre autres, la tomate, le gombo, le piment et l'oignon, etc.

La production et la multiplication des semences est un enjeu économique et une contrainte majeure pour les agriculteurs. L'ITRAD a développé des variétés améliorées de semences de tomates et de pommes de terre. Néanmoins, de nombreuses semences sont importées des pays voisins (Cameroun, Nigeria) et les populations locales autour de Ndjamena ont encore peu de savoir-faire pour les produire elles-mêmes.

Une cartographie des acteurs de la chaîne de valeur montre qu'il s'agit de filières très courtes (3 mois en moyenne), où interviennent essentiellement les producteurs (en majorité des femmes), des transporteurs, des commerçants-grossistes et semi-grossistes (des hommes) et des commerçantes (pour la vente au détail).

De nombreux produits maraichers sont des denrées très périssables, or leur transformation qui pourrait permettre une meilleure conservation reste encore marginale et mal conduite. Pour augmenter la durée de conservation de certains produits, les productrices font sécher tomates, gombos et piments, mais les techniques utilisées sont très souvent rudimentaires et inadéquates.

La conservation des produits de garde (pomme de terre, ail, oignon) est principalement réalisée par des grossistes et semi-grossistes, sans transformation supplémentaire[57].

[54] HELVETAS Swiss Intercooperation, Rapport de mission. Jens Soth, Mbayhoudel Koumaro, 2014.

[55] République du Tchad – WFP, Examen stratégique national Faim Zéro, Décembre 2017

[56] ITRAD ; Etude diagnostic de système de production de culture d'oignon et ail dans la zone d'Abéché, 2012

[57] Care international, Étude des filières maraichères à l'Est du Tchad, mai 2018

En plus du marché local qui consomme la plus grande partie de l'oignon cultivé au Tchad, une partie est également exportée vers les pays tels la RCA, le Congo Brazzaville, le Congo Démocratique, l'Angola et la Guinée Equatoriale[58].

1.6.2 Analyse FFOM de la chaine de valeur

a) Forces et opportunités de la chaine de valeur

- Un marché d'environ 1,5 millions de consommateurs dans la ville de Ndjamena ;

- Une forte demande potentielle au Tchad et dans les pays voisins (Nigeria, Cameroun, Soudan), et même dans les pays tels que de la RDC et l'Angola.

- Présence de nombreux maraichers autour de la ville de Ndjamena, le long des fleuves Chari et Logone ;

- La zone de Ndjamena est particulièrement adaptée à la culture de l'oignon ;

- Présence de nombreux transporteurs à Ndjamena pour assurer la logistique en cas d'exportation de l'oignon dans les pays voisins.

b) Faiblesses et menaces

En dehors des zones proches de cours d'eaux et des centres urbains comme Ndjamena où les conditions sont favorables à la culture de l'oignon, on note une baisse progressive de la production engendrée par :

- Les difficultés de captage de la nappe phréatique qui sont, elles-mêmes, consécutives dues à la faible infiltration des eaux de pluies liées au phénomène de ruissellement ;

- Une insuffisance des matériels modernes de production ;

- L'absence d'accès au crédit de proximité occasionnant l'endettement et le bradage des productions avant la récolte ;

- Les couts élevés du transport des produits vers les marchés de consommation ;

- La faible organisation de la chaine de valeur ;

- La forte volatilité des prix et la faible maitrise des informations sur les marchés ;

- L'absence ou l'inadéquation des magasins de stockage des oignons.

1.6.3 Propositions pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans cette chaine de valeur s'articulent autour de l'intensification de la production de certains produits maraichers spécifiques tels l'oignon dont la demande nationale et régionale est élevée. Dans certains pays voisins tels le Niger (zone du Sud-Est) et le Cameroun (zone du Nord), qui ont les mêmes

[58] ITRAD ; Etude diagnostic de système de production de culture d'oignon et ail dans la zone d'Abéché, 2012

caractéristiques agro-écologiques que le Sud du Tchad, l'oignon est une des principales cultures d'exportation en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Plusieurs producteurs d'oignons sont présents autour de la ville de Ndjamena. Ils ont avant tout besoin de recevoir une meilleure orientation de leurs actions vers la demande et les marchés, et les moyens nécessaires pour améliorer leurs techniques de production, d'irrigation et de conservation post-récolte. Ainsi l'approche proposée serait d'identifier ceux qui présentent un réel potentiel de développement et de les accompagner, à travers une assistance technique spécifique, afin qu'ils acquièrent les compétences techniques et managériales nécessaires pour devenir de véritables entrepreneurs agricoles, capables de produire l'oignon non seulement pour le marché national mais aussi pour les marchés du Nigeria et de la zone CEEAC. La facilitation de l'accès aux intrants (semences améliorées, …), aux équipements de production et aux sacs de conditionnement sera faite à travers l'accompagnement de ces producteurs, vers les institutions de financement (banques, établissements de microfinance), à l'effet d'obtenir des crédits pour le financement des investissements sollicités.

1.6.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

Les ventes des produits maraichers enregistrent ces dernières années une croissance importante autour des grandes du pays, en raison de la poussée démographique et la présence de vastes plaines et la présence de nombreux cours d'eaux.

Les jeunes hommes et femmes en milieu urbain sont les plus nombreux dans ce secteur d'activités, ils constitueront le principal groupe cible sur lequel le soutien à la filière aura le plus d'impact. Ainsi, une intervention de l'Union Européenne dans ce secteur d'activités pourrait abaisser les coûts des intrants et des équipements, améliorer la productivité des parcelles maraichères et renforcer le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement pour permettre aux producteurs d'avoir accès aux marchés nationaux et régionaux disponibles à un coût moindre.

De plus, le Tchad dispose d'un réseau peu important d'institutions de microfinance (IMF) dont quelques-unes sont implantées dans les zones de production. Certaines de ces institutions (PARCEC, UCCEC) sont impliquées dans le financement d'opérations agricoles telles que la mise à disposition d'engrais ou d'engins mécaniques de production ou de transformation. Leur taux d'emprunt est de l'ordre de 1,5% par mois. Il peut être moindre pour des activités agricoles (1,25%), de moindre rentabilité que les autres activités commerciales. L'accès au crédit reste cependant difficile aux producteurs et petits commerçants de produits maraichers sauf lorsqu'ils peuvent bénéficier de projets d'appui. Lorsque les IMF leur concèdent des crédits, préférence est donnée aux groupements (crédit en caution solidaire) et aux femmes. Un appui à cette filière pourrait donc aussi contribuer à renforcer le secteur de la microfinance locale.

L'oignon étant un produit maraicher de choix pour les consommateurs à faible revenu, un appui à la filière maraichère péri-urbaine permettrait enfin de renforcer le rôle stratégique qu'elle joue sur le ravitaillement des grandes villes et la satisfaction des besoins nutritionnels des couches les moins favorisées des populations. Par ailleurs, cela permettrait aussi de limiter les importations d'oignons et réduire de ce fait le déficit de la balance commerciale du pays

1.7 La chaîne de valeur confection textile/couture

1.7.1 Présentation générale de la chaîne de valeur

Après le pétrole, le coton est le deuxième produit d'exportation du Tchad en termes de revenus, puisqu'il a généré environ 32 millions d'USD en 2015[59]. C'est une bonne opportunité pour le Tchad de développer son industrie de tissus teints et de ouates en fibres synthétiques ; ce qui pourrait faciliter l'ouverture vers d'autres produits textiles dans le futur et contribuer à réduire la dépendance du Tchad à l'égard des matières extractives.

Malgré l'importance de l'habillement pour les tchadiens, ce secteur demeure toujours informel et caractérisé par l'absence d'informations fiables permettant de chiffrer son importance réelle à l'économie nationale. Les ateliers de couture très répandus dans les zones urbaines du pays sont dans la plupart des cas des petites unités artisanales.

On rencontre principalement deux principaux styles de couture : la couture de vêtements africains et la couture occidentale. Les couturiers camerounais sont très présents dans les grandes villes et disposent d'un savoir-faire valorisé à Ndjamena à travers des prix plus élevés pour leurs produits. Leurs techniques de couture (copiés sur les modèles du Burkina Faso ou du Mali), sont bien appréciées sur le marché de Ndjamena et constituent une mode pour les classes moyennes et aisées.

En l'absence d'une comptabilité réelle tenue par les promoteurs de ces petites entreprises, la rentabilité effective de l'activité de couture n'est pas aisée à établir. Néanmoins, selon les personnes rencontrées, l'investissement au démarrage se limite à l'achat d'une (ou deux) machine(s) à coudre dont le prix peut varier selon son état (occasion ou neuve) de 100 000 à 300 000 FCFA[60].

Les principaux intrants sont les tissus (wax, basin, …), les aiguilles, les fils à coudre, la teinture, etc., achetés sur le marché de Ndjamena ou dans les pays voisins tels le Nigeria, le Cameroun et même le Burkina Faso ou le Mali. Les produits de la teinture sont locaux (naturels), ou importés de l'Afrique de l'Ouest.

Les ventes se font généralement au national. Les vêtements sont soit vendus directement par les couturiers elles-mêmes dans leurs propres boutiques ou vendus à des grossistes qui assurent leur revente au détail sur le marché. Cependant l'essentiel des ventes des couturiers/ères se fait à la commande et donc en vente directe. Ces ventes ne sont pas régulières, mais augmentent généralement aux périodes de fin d'année et de fêtes (nationales, chrétiennes ou musulmanes) et à chaque fin du mois au moment du paiement des salaires des employés. Cependant, selon les personnes rencontrées, les marges dégagées indiquent un bon niveau de rentabilité (surtout pour les vêtements de style africain) si les couturiers arrivent à augmenter le volume de leur activité en trouvent d'autres débouchés en dehors des grandes villes du Tchad.

Certaines couturiers/ères du pays ont bénéficié des appuis des centres de formation professionnelle, des structures spécialisées de l'Etat pour l'appui à l'insertion économique des jeunes (ONAJES, ONAPE, …) et organisations humanitaires en termes de formation sur les coupes, la fourniture des petits équipements et d'un fonds de roulement pour certains d'entre eux.

1.7.2 Analyse FFOM de la chaîne de valeur

a) Forces et opportunités

- Forte présence d'ateliers de couture dans les zones urbaines du pays ;

[59] BM, Favoriser la diversification des exportations pour stimuler la croissance, Tchad, Octobre 2018.
[60] Résultat des entretiens avec des couturières à Ndjamena

- Acteurs expérimentés (notamment les camerounais) ;
- Faible concurrence pour les vêtements de type africain ;
- Prix rémunérateurs les vêtements de type africain ;
- Certains couturiers/ères ont bénéficié des formations techniques et d'appui en équipements ;
- Certains jeunes (hommes et femmes) sont organisés en unités de production ;
- La teinture est activité nécessaire et à forte valeur ajoutée pour la couture ;
- Demande forte surtout durant les périodes de fête ;

b) Faiblesses et menaces

- Manque d'organisation des acteurs du secteur ;
- Volume faible de l'activité dû à l'irrégularité des ventes ;
- Manque des débouchés en dehors des principaux centres urbains du pays ;
- Indisponibilité des intrants sur les marchés locaux ;
- Impact sur la santé et l'environnement très élevés (pour la teinture) ;
- Manque des connaissances des techniques de traitement des déchets néfastes (pour la teinture) ;
- Absence des lieux et d'équipements de travail adéquats ;
- Couturiers déconnectés des marchés régionaux et internationaux ;
- Absence d'un réseau de commerciaux pour prospecter et être présents sur de nouveaux segments de marché au niveau national, régional et international ;

1.7.3 Propositions pour améliorer le fonctionnement de la chaine de valeur et promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé

Les propositions faites en vue de promouvoir l'investissement des acteurs du secteur privé dans la chaine de valeur confection/couture s'articulent autour du développement des compétences techniques, financières, managériales et commerciales des promoteurs locaux et/ou de l'intégration de certains jeunes couturiers dans un incubateur d'entreprises. La facilitation de l'accès aux équipements et aux intrants de production sera faite à travers l'accompagnement de ces entrepreneurs vers les institutions de financement (banques, établissements de microfinance), à l'effet d'obtenir des crédits nécessaires pour le financement des investissements sollicités.

Ainsi, une Assistance Technique mobilisée par la DUE pourrait être chargée de :

(i) appuyer les couturiers à s'organiser collectivement et à mutualiser l'achat des intrants ;
(ii) les renforcer en termes de formation technique, financier, managérial et commercial ;
(iii) appuyer la formation de prestataires de services en tant que commerciaux pour leurs produits ;
(iv) améliorer leur accès aux services financiers à travers un accompagnement spécifique et leur mise en relation avec des banques ou des entreprises de microfinance.

Cette Assistance Technique pourrait aussi entre autres, mener une étude de marché afin de déterminer la pertinence de développer de nouveaux produits de prêt-à-porter à destination des marchés artisanaux de la sous-région et/ou des marchés internationaux.

On pourrait aussi envisager l'option d'insérer certains jeunes promoteurs d'ateliers de couture/confection dans un incubateur d'entreprises afin de leur faire acquérir toutes les compétences (techniques, financières, commerciales et managériales) nécessaires pour devenir de véritables chefs d'entreprises.

1.7.4 Effet levier d'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

C'est à l'effet de développer son industrie textile et contribuer à réduire la dépendance du Tchad à l'égard des matières extractives que la SOTCHAFIL (Société Tchadienne de Filature) inaugurée en 2010, avait été conçue au départ comme un complexe comprenant une filature et une unité de tricotage. Mais la clientèle pour l'achat du fil ou de la maille pour la fabrication de T-shirts s'étant avérée trop rare, le produit des ventes n'a pas pu dépasser 10 % des charges d'exploitation[61]. Il semblerait que ce soit la capacité commerciale de l'entreprise de filature initialement mise en place, plus que la qualité du produit lui-même qui ait conduit à l'arrêt très rapide de l'usine en 2010.

Cette entreprise a rapidement été restructurée en 2011 pour la mise en place d'une unité intégrée filature–tissage, la NSTT (Nouvelle Société Textile du Tchad), société qui reste 100 % étatique. L'essentiel des investissements en matériel est déjà réalisé et la mise en route de l'unité de tissage ne dépend plus que de la finition des travaux de génie civil. La mise en route, puis la gestion courante de l'entreprise seraient assurées grâce à la mise en œuvre d'un PPP en cours de finalisation avec des professionnels Indiens maîtrisant parfaitement tant les paramètres techniques que commerciaux, ce qui changerait radicalement la perspective plus qu'incertaine jusqu'ici. Seule l'unité de filature/tricotage a continué à tourner par intermittence, et pour de courtes périodes entre 2012 et 2013 ; elle est aujourd'hui en arrêt d'activités. Le personnel de la société, qui comptait initialement 300 personnes, a été progressivement réduit jusqu'à ne compter aujourd'hui qu'une équipe minimale de 7 personnes (ONUDI, 2018). D'après les Responsables de la CotonTchad/OLAM rencontrés, Cette unité, à la condition qu'elle soit gérée de manière professionnelle, pourrait être en mesure de fournir soit en fil, soit en tissu des unités de production positionnée plus en aval dans la filière coton textile, telles que par exemple des entreprises de tricotage, ou de teinture et finition, lesquelles pourront elle-même intégrer des unités de confection industrielle. Ainsi, toute la matière première destinée à la confection au Tchad est encore actuellement importée des pays voisins, de l'Afrique de l'Ouest ou d'Europe.

Les jeunes hommes et femmes en milieu urbain sont les plus nombreux dans ce secteur d'activités ; aussi un appui à cette chaine de valeur permettrait non seulement aux différents ateliers artisanaux de se moderniser, mais serait aussi un marché non notable pour l'industrie textile locale. Par ailleurs, la transformation locale d'une partie de la fibre de coton (filature/confection) induirait de nombreux emplois industriels à la main d'œuvre locale.

Les entreprises de l'Union Européenne pourraient être intéressées par un investissement dans le secteur de l'industrie textile qui présente de nombreuses opportunités de développement non seulement pour le marché local et régional, mais aussi pour l'exportation.

En effet, la reprise depuis décembre 2018 de la CotonTchad par le groupe OLAM qui envisage une production d'environ 250 000 tonnes de coton graines pour la campagne 2019/20200 (CotonTchad, 2019), est une opportunité certaine pour le développement de l'industrie textile, le secteur de la confection et l'ensemble de l'économie du pays. Cela permettrait au Tchad d'améliorer l'avantage

[61]ONUDI, Stratégie commune d'amélioration de la compétitivité au niveau régional, Octobre 2018

comparatif que lui procurent les variétés à soie moyenne très prisées par les filateurs et de présenter un coton propre sur le marché international. En outre, une proportion non marginale de la fibre produite pourrait transformée localement pour ouvrir notamment la possibilité aux investisseurs de l'Union Européenne, à la création des entreprises du secteur des textiles qui s'insèrent dans le tissu industriel du pays et de la sous-région. Il faudrait néanmoins souligner le contexte d'un marché mondial hautement compétitif, marquée par des fluctuations de prix difficilement prévisibles et une baisse tendancielle de la contraction du marché due à la concurrence croissante des fibres synthétiques (ONUDI, 2018) ; d'où la nécessité faire au préalable une étude de marché approfondie avant tout investissement des entreprises de l'Union Européenne dans ce secteur.

1.8 La chaine de valeur des NTIC

Les services de télécommunication sont un élément-clé du développement du secteur privé, de la prestation de services publics et de la croissance globale au Tchad, mais le secteur reste très en retard par rapport aux autres pays en Afrique subsaharienne[62]. Le secteur des NTIC au Tchad est l'un des moins développés. Ainsi, les acteurs du secteur privé butent sur des contraintes liées à un environnement économique compliqué au Tchad, caractérisé entre autres par une fiscalité jugée trop élevée, l'absence de l'énergie électrique et son coût élevé, les difficultés d'accès au crédit, les problèmes de transport, l'insuffisance des infrastructures, la concurrence déloyale, les débouchés limités, etc.[63]

Les entrepreneurs locaux, souvent peu formés, utilisent des techniques de gestion rudimentaires. Beaucoup d'entreprises visitées ne tiennent pas une comptabilité régulière et il existe dans le pays, peu de centres de gestion agréés pour appuyer les petites entreprises dans le domaine de la gestion. Ces entrepreneurs maitrisent mal l'environnement règlementaire et administratif et ont généralement des moyens financiers suffisants. De plus, faute de structures d'accompagnement appropriées, ils sont pour la plupart, mal préparés à exercer le métier de Chef d'entreprise.

Une dizaine de structures d'appui accompagnant notamment des jeunes entreprises spécialisées sur les nouvelles technologies de l'information et la communication sont présentes dans la ville de Ndjamena. On peut citer entre autres : La Maison de la Petite Entreprise, Génération ABCD, Wedecider. Leur cible est constituée des porteurs de projets de création ou de développement d'entreprises : ils sont pour la majorité, des jeunes femmes ou hommes (âgés de moins de 35 ans), d'entreprises formelles ou informelles, individuelles ou collectives, avec ou sans ressources financières nécessaires pour réaliser leur projet.

Leur but final est de promouvoir le développement d'activités économiques et de contribuer à une meilleure insertion socio-économique des jeunes vivants à Ndjamena, en soutenant les projets de création de petites et microentreprises. Ces start-ups visent spécifiquement à mettre en place un dispositif pérenne d'appui à la création et au développement d'activités économiques, à contribuer à la diffusion de la culture entrepreneuriale, et à accompagner les porteurs de projets de création ou de développement d'entreprises en développant les services appropriés.

De nos entretiens avec les différents acteurs, il ressort que la demande en formation et en accompagnement de jeunes (diplômés ou non) est très grande autour de Ndjamena, mais que les prestations proposées par les structures d'appui locales restent faibles en qualité et en nombre de personnes suivies par an.

Bien que des projets de connexion du Tchad à la fibre optique soient envisagés depuis plusieurs mois ou années déjà (à partir du Cameroun, Niger ou Soudan), aucun n'est toujours encore effectif. Aussi,

[62] Banque mondiale, Comment le Tchad peut-il sortir du labyrinthe de la croissance ? Juin 2018
[63] Source : Recensement Général des Entreprises – INSEED Mai 2015

l'accès difficile à internet au Tchad (irrégularité de la connexion, débit lent, cout élevé, etc.) est une contrainte majeure au développement des NTIC au Tchad. De même, l'irrégularité de l'approvisionnement en électricité est une contrainte majeure transversale pour toutes les entreprises au Tchad, et les start-ups du secteur des NTIC y sont particulièrement affectées.

Enfin, au regard de la forte demande sans cesse croissante de la part de la jeunesse pour des services basés sur les NTIC, comparée à la faible qualité et à l'inadéquation des enseignements proposés par les institutions de formation publiques, investir dans le secteur des NTIC pourrait être une activité viable à condition que l'accès à l'énergie et à internet soient garantis.

1.8.1 Effet levier qu'une amélioration de la filière sur d'autres problématiques importantes

Les TIC et les télécommunications sont présents dans la plupart des activités économiques et constituent donc un facteur horizontal crucial de croissance et de développement économique. Ils génèrent ainsi de nombreux avantages économiques directs en termes de création de valeur et d'emplois associés. De plus, ils permettraient de réduire les coûts de production, d'améliorer l'efficacité de la prestation des services publics et privés en facilitant l'adoption de technologies nouvelles et productives. Les jeunes hommes et femmes en milieu urbain sont les plus présents dans ce secteur d'activités. Aussi, ils constitueront le principal groupe cible sur lequel le soutien à la filière des TIC/Télécommunications aura le plus d'impact.

Une amélioration du fonctionnement de cette filière pourrait permettre de réduire les inégalités sociales aggravées depuis les années 2000 au Tchad. En effet, bon nombre des ménages ruraux les plus pauvres n'ont pas pu bénéficier de la croissance économique et une conséquence en a été l'augmentation des inégalités entre 2003 et 2011[64].

Bien que les services de télécommunications/TIC soient un intrant clé pour la croissance, le secteur reste peu développé dans le pays. En effet, les prix élevés contribuent fortement aux faibles taux de pénétration et d'accès dans le pays. D'autre part, les coûts d'exploitation fondamentalement élevés sont en partie liés à une imposition inefficace et à la faible concurrence (avec uniquement deux grands opérateurs : Airtel et Tigo) qui pourrait contribuer à baisser prix encore assez élevés, même après déduction des paiements d'impôts et de redevances.

Aussi, une amélioration du fonctionnement de la filière des TIC/télécommunications en raison de leurs liens directs avec presque tous les segments de l'économie, de la prestation de services publics aux services hautement qualifiés et en tant qu'intrants intermédiaires de l'inclusion financière, pourrait déboucher sur une meilleure productivité des performances dans le secteur primaire, secondaire et tertiaire (Banque Mondiale, Juin 2018). Cela permettrait aussi d'accroître l'efficacité des chaînes d'approvisionnement, de faciliter l'accès des populations aux produits alimentaires de qualité et d'améliorer le bien-être des consommateurs.

Néanmoins, on note que les cadres politiques réglementaires et de concurrence en vigueur dans le pays ne garantissent pas des marchés compétitifs dans le secteur des TIC/Télécommunications. En effet, de nombreuses incertitudes persistent au sujet de l'utilisation de la fibre optique nationale pour fournir des services d'internet et il n'y a actuellement aucune réglementation claire sur le partage de l'infrastructure nationale. Aussi, il serait prudent pour les entreprises de l'Union Européenne intéressées, d'attendre que les réformes nécessaires proposées dans la suite du rapport soient effectives, avant par tout investissement dans ce secteur d'activités.

[64] Banque mondiale. Juin 2018. Echapper au labyrinthe de croissance du Tchad

1.9 La chaîne de valeur moringa

Lors de nos missions sur le terrain dans le cadre de cette étude, nous avons pu relever un certain engouement des femmes pour la fabrication de produits à base du moringa (huile, poudre, savons, laits corporels, …) et la matière première (feuilles de moringa) est disponible dans plusieurs régions du pays. Les discussions avec les promotrices de ces petites entreprises majoritairement dirigées par les femmes, laissent entrevoir de bonnes opportunités de marché sur le plan national, régional et international (Europe, Etats Unis).

Néanmoins, nous n'avons pas pu avoir accès aux données fiables pouvant justifier la rentabilité de leurs activités, ni de données exploitables au niveau national. Des analyses supplémentaires devront être menées, afin d'estimer la taille du marché potentiel à conquérir et partant, de pouvoir décider de l'opportunité de retenir ou non, ces chaines de valeur dans le cadre du programme Plan d'Investissement Extérieur de L'Union Européenne, ainsi que du type d'appuis susceptibles d'être apportés à opérateurs privés.

2 INDENTIFICATION DES OBSTACLES RELATIFS AU CLIMAT DE L'INVESTISSEMENT

2.1 Contraintes horizontales dans l'agrobusiness

Les atouts de l'agriculture et de l'élevage au Tchad sont nombreux : des terres arables disponibles, des ressources hydriques exploitables, des filières porteuses dotées d'avantages comparatifs que nous avons présentées dans la section précédente, un marché local et régional à approvisionner, et une marge de progression de la productivité agricole importante. En dépit de ces potentialités, le développement agricole du Tchad fait face à de nombreux obstacles. Selon la FAO, les principales contraintes identifiées pour le développement agricole tchadien sont les suivantes : Traçabilité et certification des produits agro-pastoraux et halieutiques ; absence d'un code d'investissement spécifique au secteur agricole ; aléas climatiques et dégradation des ressources naturelles ; conflit autour de l'accès et de la gestion des ressources naturelles par les différentes catégories d'utilisateurs ; enclavement du pays et des bassins de production ; surtaxes des exportations limitent la compétitivité des productions locales ; faiblesse des systèmes d'approvisionnement et de distribution en intrants et matériels agricoles en quantité et en qualité ; insuffisance de l'organisation et de la structuration des producteurs agricoles des principales filières ; inexistence d'une véritable Chambre d'Agriculture et de Chambres régionales ; coût de l'énergie; ressources financières bancaires peu accessibles et inadaptées au besoin d'investissement dans le secteur agricole[65]. Nous allons passer en revue certaines de ces contraintes majeures dans les sections suivantes, et aussi soulever la question de l'emballage des produits agro-alimentaires.

2.1.1 Traçabilité et certification des produits agro-pastoraux et halieutiques

Pour de nombreux opérateurs actifs dans les chaines de valeur identifiées, des problèmes liés à la traçabilité et la certification des productions agricoles se posent, et inhibent le développement de leurs exportations principalement. Ainsi, les filières de l'arachide et du karité pourraient bénéficier de certifications comme commerce équitable, label agriculture biologique ou s'inscrire dans des actions de responsabilité sociale des entreprises (RSE), et ceci au profit des producteurs qui pourraient accroitre leurs revenus. Un rapport de Caritas présente deux exemples qui pourraient être

[65] FAO, Opportunités et Contraintes pour le Développement du Secteur Privé Agricole au Tchad, p1

appliqués au Tchad dans le cas des exportations d'arachide[66] : les supermarchés suisses Coop et Migros ont, parmi les produits qu'ils importent et commercialisent, des arachides certifiées BIO et commerce équitable. L'entreprise Mars (produisant les barres chocolatées Snickers, à base d'arachide) a confirmé son intérêt à s'engager pour ses approvisionnements (même partiels) de matières premières à travers des programmes de RSE.

Sur le plan des produits transformés, notamment l'huile d'arachide, aucune exportation d'origine tchadienne n'avait pu être recensée par les consultants de Caritas. Ces derniers avaient uniquement trouvé dans les supermarchés à N'Djamena de l'huile d'arachide produite en France sans indication de l'origine géographique et vendue deux fois plus chère que l'huile produite artisanalement par des transformateurs locaux. Ce qui est certain cependant est l'exigence, pour les exportateurs d'arachide, de se conformer aux standards de teneurs en aflatoxine et ochratoxine et de réaliser des tests en laboratoires. Il en va de même pour les certifications production biologique ou commerce équitable, qui respectent des standards fixés internationalement (par exemple le règlement EEC 834/2007 de l'Union européenne).

Cette contrainte s'applique également au secteur de l'élevage car, nous l'avons vu, bien que les marchés régionaux et internationaux offrent des opportunités prometteuses pour les produits tchadiens, la filière ne peut en profiter parce qu'elle ne dispose pas de système de contrôle de conformité aux standards internationaux ni de respect des normes sanitaires et phytosanitaires. Il existe en effet un problème majeur d'identification, de traçabilité et de certification du cheptel bovin destiné à l'exportation[67]. Selon le rapport d'évaluation du programme européen Programme d'Appui à la Filière Bovine – Viande (PAFIB), les systèmes d'identification et de traçabilité des produits animaux et des animaux vivants ne sont pas efficaces et le dispositif de certification sanitaire devrait être actualisé pour être plus performant.

Le seul système d'identification pratiqué régulièrement sur les animaux serait le marquage au feu par certains groupes d'éleveurs (surtout du Nord du pays) sur les dromadaires et pratiquement pas sur les bovins. D'autres types d'éleveurs entaillent l'oreille des bovins pour les marquer, mais ni le marquage au fer, ni l'entaille à l'oreille ne sont soumis à des contrôles et enregistrés officiellement. Avant la vente, les bovins sont marqués à la peinture sur la cuisse droite afin d'identifier l'acheteur. Les certificats de traçabilité du bétail à l'intérieur du pays (laissez-passer sanitaire) et pour l'exportation (nommé passeport CEBEVIRHA), sont relativement structurés, respectent les standards internationaux, mais selon le PAFIB, devraient faire l'objet d'une amélioration suite à l'évolution régionale de ce type de standards[68].

Au Tchad, 3 systèmes d'informations existent dans la filière bovine, mais ne sont que très peu utilisés par les opérateurs ou mal administrés par leurs gestionnaires : a) SIM-bétails (Système d'Information sur les Marchés) mis en œuvre par la Direction des Statistiques et des Archives (DSA) ; b) REPIMAT (Réseau d'Épidémio-surveillance des Maladies Animales au Tchad), géré par la Direction des Services Vétérinaires (DSV) ; et c) SIPSA (Système d'information sur le pastoralisme au Sahel), dont la gestion est confiée à la Direction de l'Organisation Pastorale et de la Sécurisation des Systèmes Pastoraux (DOPSSP). A défaut de fiables et traçabilité fiables, l'organisation de la chaine de valeur bovine

66 Caritas, Débouchés et acteurs dans les filières d'arachide et la filière de Karité au Tchad, décembre 2014, p25

[67] Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement, Analyse et Priorisation des Chaines de Valeurs Porteuse de Croissance et Créatrice d'Emplois, p9

[68] PAFIB, Capitalisation de l'expérience du PAFIB, 2013, p20

repose sur les pratiques traditionnelles, comme la connaissance des *damin*[69] des acheteurs et vendeurs. Ce manque de structuration moderne de la filière, ainsi que les tracasseries administratives et barrières non-tarifaires engendre un manque à gagner estimé entre 3 et 4 milliards de FCFA (environ 5,5 millions d'EUR, dans les années 2000, donc actuellement presque deux fois supérieur vu l'accroissement des exportations de bovins) puisque seuls 35% des exportations de bovins sont contrôlés[70]. Le contrôle qualité s'effectue également de manière traditionnelle et à vue d'œil par les commerçants, sans contrôle épidémiologique.

Pour la filière karité, il existe une demande internationale importante pour les produits du karité (pulpe, huile et beurre) qui entrent dans la fabrication de crèmes, savons, chocolat et parfums. Néanmoins, il est important de constater qu'à l'heure actuelle, l'exportation de karité est inhibée par l'impossibilité de faire certifier la production tchadienne. La production locale est donc en grand partie exporté à l'échelle régionale vers les pays voisins, surtout au Nigéria, où les procédés de transformation ajoutent de la valeur à la matière première.

Afin de pénétrer les marchés régionaux, il est recommandé d'appuyer l'accès des opérateurs tchadiens désirant exporter des produits agro-alimentaires (agriculture et élevage) aux normes internationales de gestion (par exemple ISO 9001, ISO 22000, ISO 140001, ISO 26000, ISO 51000), HACCP[71] et référentiels commerciaux privés (comme GlobalGAP, BRC, FairTrade, Rainforest Alliance, etc.). La diffusion de ces normes à travers des activités de sensibilisation, de formation, de guides d'applications, d'appui conseil à la mise en conformité, et de disponibilité des normes au Tchad devrait être encouragée car le respect de ces normes permettra aux producteurs d'accroitre leurs exportations par l'adoption de processus de contrôle de la qualité des produits finis et semi-finis[72].

A cet égard, il est important de mentionner que l'Union européenne a financé l'établissement du CECOQDA (Centre de Contrôle Qualité des Denrées Alimentaires), mais sur base des entretiens que nous avons eus avec les entreprises tchadiennes, il apparait que celui-ci ne dispose pas actuellement de capacités opérationnelles pour contrôler et certifier efficacement leurs produits, et ne dispense pas (ou très peu) de service de sensibilisation, formation, guides d'applications, ni d'appui conseil à la mise en conformité comme proposé ci-dessus. Il est donc recommandé d'opérationnaliser le CECOQDA (en commençant par sa propre mise en conformité aux normes internationales) et de renforcer/développer ses services de sensibilisation, formation et appui conseil aux producteurs et transformateurs agro-alimentaires. Cette recommandation correspond d'ailleurs à une des actions proposées par la CCIAMA (Chambre de Commerce, d'Agriculture, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat lors de la semaine nationale de réflexion sur la contribution du secteur privé à la relance économique[73].

[69] Un damin est une sorte de garant (intermédiaire entre éleveur et commerçant), il fait partie des différentes catégories d'acteurs intervenant dans la filière de la commercialisation des produits de l'élevage, avec les khalifa (ambassadeurs / intermédiaires entre l'Etat et les éleveurs), convoyeurs, transitaires, passeurs, transporteurs, bergers, piroguiers

[70] PAFIB, Capitalisation de l'expérience du PAFIB, 2013, p20

[71] L'HACCP est la méthode de référence actuelle, qui permet d'assurer la sécurité hygiénique des produits alimentaires de manière préventive.

[72] Cadre Intégré Renforcé et PNUD, Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce au Tchad, novembre 2013, p411

[73] CCIAMA, Document Cadre sur la Facilité à Faire des Affaires au Tchad, Octobre 2018, p20

2.1.2 Faible productivité et accès limité aux intrants

L'agriculture tchadienne est caractérisée par l'usage d'intrants agricoles à faible productivité, et des techniques agricoles traditionnelles et non-durables. Les producteurs manquent d'accès aux intrants et aux connaissances et services d'extension agronomique nécessaires à l'amélioration de leurs rendements, surtout les femmes agricultrices (le Tchad étant classé 140e sur 144 dans le Global Gender Gap Index). La faible productivité s'explique par le manque de technologies appropriées, et un sous-investissement dans la recherche et développement agricole. Une autre raison est que l'agriculture tchadienne est principalement pluviale, et donc extrêmement dépendante de la fréquence des pluies. Donc le changement climatique, et ses effets négatifs sur la distribution des pluies (sécheresse, inondations, faible distribution spatiale et temporelle des pluies), est un facteur supplémentaire de l'insécurité alimentaire au Tchad[74]. Il est important de souligner que le Tchad est considéré comme l'un de dix pays du monde les plus vulnérables au changement climatique. L'importante variabilité pluviométrique (sécheresse, déficit de pluies, pluies tardives, arrêt précoce des pluies ou fortes précipitations entrainant des inondations) impacte négativement la productivité agricole, y compris la production d'alimentation du bétail.

Afin d'accroitre durablement la productivité agricole tchadienne, il est nécessaire d'accroitre l'accès aux intrants agricoles (particulièrement des semences améliorées résistantes à la sécheresse) et l'utilisation de techniques de gestion améliorée de l'eau et des terres, par exemple à travers l'agroforesterie et l'agriculture de conservation. Un rapport du Comité permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel (CILSS) affirme que des techniques améliorées de gestion de l'eau et des terres dans l'agriculture permettrait d'accroitre de 80% les rendements agricoles dans la région[75]. En outre, de nombreux programmes des bailleurs de fonds visent l'accroissement des rendements agricoles, comme le projet PADER-G du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) ou le projet REPER du Fonds International de Développement Agricole.

Le *PADER-G* a, entre autre permis d'obtenir les résultats suivants : (*i) établissement de mécanismes de financement pour la distribution des semences améliorées; (ii) la mise en place d'un dispositif de producteurs semenciers; (iii) construction d'aménagements hydroagricoles et les infrastructures de désenclavement; (iv) la mise en place d'un dispositif de conseil en entreprise pour accompagner les activités génératrices des revenus; (v) le mécanisme de financement tripartite impliquant l'Union des caisses d'épargne et de crédit du Guéra (UCEC-G), la contribution des promoteurs et la subvention du projet; (vi) la mise en place d'un système communautaire de gestion des pistes de désenclavement; et (vii) l'introduction et diffusion de la variété de sorgho « MaraGuisséré » à haut rendement*[76]. Au final, le FIDA estime que le PADER-G aura impacté plus de 240 000 producteurs et que les interventions ont eu comme effets l'amélioration de la productivité, la diversification économique au sein des ménages, et l'amélioration des revenus des ménages. Le projet REPER, visera lui aussi à accroitre la productivité agricole et particulièrement l'accès aux semences améliorées et se déploiera autour des trois actions axes: (i) le renforcement du réseau des producteurs-multiplicateurs de semences ; (ii) la mise en place de tests d'adaptation et de sélection variétales en milieu paysan ; et (iii) un programme d'information, communication et éducation pour promouvoir l'utilisation de semences de qualité[77]

[74] World Bank, Chad - Climate Change Resilient Agriculture and Productivity Enhancement Project, 2018, pp15-16

[75] Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, 2014

[76] FIDA, Renforcement de la Productivité des Exploitations Agropastorales Familiales et Résilience, Rapport de Conception Détaillée, aout 2018, p2

[77] FIDA, Rapport de Conception Détaillée, Renforcement de la Productivités des Exploitations Agro-pastorales Familiales et Résilience, p45

Alors que traditionnellement, l'Etat tchadien assurait la distribution des semences et intrants agricoles (notamment par l'intermédiaire de l'Institut Tchadien de Recherche pour le Développement (ITRAD), depuis fin 2018, le Gouvernement a annoncé son désengagement de cette filière. **Le secteur privé doit donc à présent prendre le relais pour la distribution des engrais, semences et équipements, et ceci demande un soutien urgent, notamment à travers des mécanismes de financements des intrants pour les producteurs (via des établissements de microfinance – EMF) et des instruments financiers tels le leasing pour les tracteurs.** Dans la section 2.1.7 (accès au financement), nous reviendrons sur ce sujet et présenterons l'approche du programme FINGAP d'USAID au Ghana.

2.1.3 Faible valeur ajoutée, capacité de transformation et emballage

Bien que les agriculteurs investissent beaucoup d'efforts dans leurs cultures ou leur bétail, ils ont tendance à n'en tirer que de faibles revenus si leur production est vendue telle quelle et c'est uniquement grâce à la valeur ajoutée que cette tendance peut être inversée. La plupart des produits agricoles et d'élevage sont vendus et consommés sans être transformés ni conditionnés. Quand la transformation est réalisée, celle-ci s'effectue de manière artisanale ou semi-industrielle (seuls de très rares entreprises transforment industriellement les produits agricoles au Tchad, par exemple la Compagnie Sucrière du Tchad, la Brasserie du Tchad ou Cotontchad).

A titre d'exemple, la transformation de l'arachide s'effectue au Tchad de deux manières : la majeure partie de la production est transformée de manière artisanale par des exploitations familiales (EF), organisations de producteurs (OP) et des transformatrices après torréfaction, mouture au Moulinex ou au moulin à arachide, puis extraction manuelle de l'huile ou à l'aide d'une presse à huile (cette méthode permet d'obtenir trois sous-produits : huile, tourteau et pâte). La transformation des arachides peut aussi s'effectuer dans des cas plus rares de manière semi-industrielle ou industrielle (par exemple, l'entreprise CIAC basée à 15km de Sarh et issue d'un partenariat Turco-tchadien commercialisait de l'huile d'arachide de bonne qualité, mais cette unité de transformation moderne a fermé pour cause de mauvaise gestion) sans torréfaction préalable de l'arachide et dans ce cas, les seuls sous-produits sont l'huile et le tourteau. On utilise le tourteau produit de manière artisanale pour la consommation humaine, alors que le tourteau produit industriellement sert à l'alimentation du bétail. La pâte d'arachide est destinée principalement à la consommation humaine et entre dans la composition de repas à base de légumes[78].

L'approche de Caritas au Tchad est très intéressante, et son projet SODEFIKA consiste à approvisionner le marché local en mettant en relations les acteurs de deux chaines de valeur (arachide et karité) dans trois régions cibles (Logone Oriental, Mandoul et Moyen Chari). Caritas encourage le développement de partenariats contractuels entre producteurs et transformateurs, ainsi que l'accès au financement sur base de crédits warrantage, afin d'assurer la qualité et la qualité tout en permettant aux producteurs de financer leurs campagnes agricoles, et assurer leurs besoins financiers en période de soudure. Le travail de Caritas sur les chaines de valeur aurait permis de multiplier par 6 la production agricole des spéculations visées dans les zones cibles du projet.

Selon Jean Ngamine, Directeur Pays, Chef de Projet SODEFIKA, le processus de transformation doit être amélioré par l'adoption de pratiques standardisées (diagramme de production), et l'acquisition d'équipements supplémentaires pour le raffinage (afin de trier les arachides, enlever l'eau et séparer les coques). Une autre contrainte se pose selon lui, celle de la qualité (nous avons présenté cette

[78] Caritas, Rapport du Diagnostic des Filières Karité et Arachides dans les Régions du Logone Oriental, Mandoul et Moyen Chari, 2014, p19

difficulté dans une section précédente) et la Caritas effectue des ateliers de formation et de sensibilisation avec le CECOQDA pour que la transformation s'effectue avec le respect des normes sanitaires et phytosanitaires, permettant l'écoulement des produits sur le marché local.

Dans la filière karité, la transformation s'effectue uniquement par les femmes regroupées en groupements, l'intervention des hommes étant limitée dans la collecte des noix de karité. Il est intéressant de souligner que les transformatrices d'arachide et de karité sont les mêmes. Caritas dénombre environ 12 000 femmes actives dans la transformation du karité et de l'arachide dans les zones cibles de son projet SODEFIKA. La transformation du karité s'effectue de manière artisanale par torréfaction et extraction de l'huile. Elle peut aussi s'effectuer de manière semi-industrielle par la technique du barattage qui permet de séparer le beurre de la drège, et de se débarrasser de l'odeur.

La technique du barattage dispose de plusieurs avantages : le beurre de karité ainsi produit peut être commercialisé pour l'alimentation, mais aussi pour les cosmétiques et même être destiné à l'industrie du cacao. Un autre avantage du barattage réside dans les gains impressionnants de productivité qui résultent de cette méthode de transformation. Celle-ci permettrait d'attendre des rendements 20 fois supérieurs à la transformation artisanale (20 femmes transforment artisanalement un sac de karité en 12h, contre 4 femmes transformant 4 à 6 sacs de karité en 12h). En partenariat avec une université locale, Caritas a conçu un équipement de transformation semi-industrielle par barattage permettant d'accroitre la productivité.

Alors que le potentiel d'exportation est important et que des marchés régionaux et internationaux ont été identifiés par Caritas (Pays-Bas, Suisse, France, Espagne), les problèmes de la qualité et de la certification se posent à nouveau pour le karité. Des échantillons avaient été envoyés par Caritas en Suisse pour analyses, et celles-ci ont révélé des hautes teneurs en poussière et transpiration dans le beurre de karité, ce qui démontre la nécessité d'aménager des infrastructures de transformation plus saines (en béton, contre la poussière - et avec des paillasses contre la sueur). Il est également envisagé par Caritas d'accompagner les transformatrices vers des certifications Ecocert en collaboration avec le CECOQDA.

Pour finir, la question de l'emballage est également un frein au développement de nombreuses filières au Tchad, par exemple pour le karité : le beurre de karité produit est conservé dans des emballages de récupération (bouteilles d'eau minérale, de boisson ou bidon) et entreposé dans les magasins ou des habitations avant la commercialisation ou la transformation en crème, pommade ou savon. La crème et la pommade sont également conservées dans des bouteilles de récupération. Quant au savon, il est souvent vendu sans emballage[79].

Lors de la mission, nous avons eu l'occasion de visiter l'entreprise Biokadji. Son expérience est intéressante à présenter dans cette section. Biokadji transforme le moringa (poudre), le baobab (feuilles séchées), la patate douce (chips), les légumes (chips), la spiruline (savon), le karité (beurre, produits cosmétiques, savon) et la tomate (séchée). Pour la transformation du moringa, l'entreprise ne dispose pas de presse pour extraire l'huile, ce qui pose un sérieux problème de productivité. L'emballage coûte extrêmement cher, un pot de 500g vide (même prix pour 1kg) en PET acheté à Accra coûtant 450 FCFA (prix de vente du pot 2500 FCFA). Le caractère onéreux des emballages pour le karité, l'huile d'arachide, et même les fruits et légumes frais, a été également souligné par plusieurs opérateurs lors de la rencontre commune avec les membres de la CCIAMA le 19 février.

Une femme entrepreneur, Mme Koubia, nous a présenté ses activités de transformation du moringa et a aussi insisté sur le besoin de créer une unité de fabrication d'emballage destinés à l'industrie

[79] Caritas, Rapport du Diagnostic des Filières Karité et Arachides dans les Régions du Logone Oriental, Mandoul et Moyen Chari, 2014, p34

agro-alimentaire. Cette unité de fabrication d'emballage pourrait s'approvisionner en matières premières (billes de polyéthylène) auprès d'une usine chinoise de transformation du pétrole active à N'Ndjamena. Voici ci-dessous la fiche détaillant les objectifs et caractéristiques de ce projet.

Fiche Projet : IMPRIMERIE KOUBIA

Montant du financement recherché : 3 000 000 €

Type de financement recherché : Equipements et formations

Période de remboursement : 5 à 10 ans

Type de garantie disponible : foncière

Montant des garanties : 1 200 000 €

Description de l'entreprise :

Secteur : Imprimerie, emballages plastiques

Description des activités actuelles : imprimerie

Nombres d'employés : 18

Etats financiers disponibles sur les trois dernières années :

- **Oui**
- Non

Description du projet : Installation d'une unité de production de packaging (bouteilles et pots) et d'étiquetage.

Description du promoteur, de son équipe (et des actionnaires si pertinent):
Mme DEFRANOUX KOUBIA Rébecca ; Créatrice et Directrice Générale de l'imprimerie KOUBIA depuis 2009.
Une équipe de personnel qualifiée et formée localement par des techniciens Français fait la renommée de l'entreprise depuis 10 ans.

Marché :

- **Marché local**
- **Marché régional** :
- Export :

Type de consommateurs :

- Les ONG, entreprises du domaine de l'alimentaire et de la chimie
- Les grossistes et supermarchés
- Les consommateurs individuels

Concurrence (type de concurrence) : La concurrence dans le domaine de packaging alimentaire et de l'étiquetage est actuellement inexistante.

Potentiel de croissance :

- **Marché local :** Besoins de la capitale N'Djaména, offre inexistante
- **Marché régional** : Important car offre inexistante
- **Export** : (Nord Cameroun, Nigéria et la Centrafrique)

Innovation et impact :

Pourquoi votre projet est-il innovant ?

Le projet est innovant car c'est un nouveau domaine au Tchad des points de vue technologique et industriel. Il permettra au pays de se développer et se diversifier dans les domaines de l'agroalimentaire et de la chimie, car sans packaging ni étiquettes, il est difficile de fabriquer et de transformer des produits et de les vendre.

Quel est son impact social ?

La création de centaines d'emplois par la voie directe, des milliers en incluant la voie indirecte.

Quel est son impact environnemental ?

Il s'agit de fabrication d'emballages de base indispensables et réutilisables, pas de suremballages générateurs de gaspillages et de déchets.
L'impact environnemental se situe donc uniquement au niveau de l'usine de production par l'utilisation d'énergie produisant des gaz à effets de serre, mais emprunte carbone très faible à ce niveau.

Remarque importante : l'impact environnemental de la distribution de bouteilles en PET pourrait, si aucune disposition n'est prise pour le recyclage, avoir un impact négatif sur l'environnement au Tchad. L'Union européenne a d'ailleurs récemment interdit les bouteilles en plastique à usage unique dès 2021.

Un business plan a été réalisé :

- **Oui**
- Non

Une étude de marché a été réalisée :

- **Oui**
- Non

Une étude de faisabilité a été réalisée :

- **Oui**
- Non

Une étude d'impact environnemental a été réalisée :

- Oui
- **Non**

L'équipe est déjà mobilisée :

- **Oui**
- Non

Partenaires techniques et/ou financiers (bailleurs de fonds, banques, etc.) : Néant
Coordonnées de la personne de contact Nom / Prénom : Rébecca KOUBIA DEFRANOUX Nom de l'entreprise : IMPRIMERIE KOUBIA Téléphone : +235 66 30 34 48 / +235 95 81 69 94 Adresse email : koubia72@yahoo.fr
Observations / remarques : Les femmes seront les plus grandes bénéficiaires de ce projet s'il se réalise, car ce sont elles qui sont très actives dans la transformation des produits alimentaires actuellement au Tchad. Or, le manque de packaging et d'étiquette les freine dans leur développement.

2.1.4 Accès au foncier

L'environnement des affaires au Tchad est marqué par une gouvernance foncière défaillante et la manière dont les droits fonciers sont définis et administrés est à la base des difficultés fonciers. Le Plan National de Développement attribue ce problème à plusieurs facteurs : (i) la loi nationale ne considère pas les aspects culturels et historiques de la réalité tchadienne ; (ii) le cadre institutionnel (loi de 67) date du régime colonial et est dépassé (iii) l'inexistence d'une loi-cadre visant à règlementer le dispositif législatif et règlementaire en matière de foncier[80].

Effectivement, en zones rurales, la terre est normalement exploitée collectivement selon le droit traditionnel, ce qui signifie que c'est le chef traditionnel du village qui attribue les terres contre paiement ou contribution en nature. Ces pratiques traditionnelles favorisent l'exclusion des femmes à l'accès à la propriété foncière car les femmes ont généralement moins accès à la terre et aux terres fertiles en particulier[81]. Ceci impacte également négativement les jeunes et les migrants qui s'installent en zone rurale. En 2001, le Gouvernement du Tchad a établi un Observatoire du foncier et son objectif était de favoriser des démarches participatives dans l'octroi de terres par exemple à des groupes de femmes productrices qui sont membres de l'organisation des producteurs. Cependant cette initiative n'a pas encore produit beaucoup d'effets et la libéralisation de l'accès à la propriété foncière demeure non-résolue à ce jour.

De manière générale, bien que le problème de la gouvernance foncière defaillante soit redoutable, il n'est pas insurmontable. Certains pays africains, tel que le Bénin, le Burkina Faso, le Cote d'Ivoire, la Tanzanie, le Mozambique, la Namibie, Madagascar et le Ghana par exemple, se sont illustrés en matière d'amélioration d'accès au foncier, et ont mené des approchés innovantes pour améliorer la gouvernance foncière et promouvoir l'égalité des sexes.

Ces problèmes fonciers sont un obstacle important pour promouvoir les investissements directs étrangers (et notamment européens) dans le secteur agricole tchadien. De manière général, le pays

[80] Fonds International pour le Développement Agricole, Proposition de Projet au Fonds Adaptation, Projet d'Adaptation et de Résilience Climatique au Tchad, p10

[81] Banque Mondiale, Diagnostic Pays Systématique– Tchad, Priorités pour Eradiquer la Pauvreté et Stimuler la Prospérité Partagée, 2015, p46

est marqué par un environnement peu propice aux d'affaires entrainant des risques élevés pour les entrepreneurs (protection inefficace des droits de propriété, mauvais système foncier et cadastral d'enregistrement des droits immobiliers, l'inefficacité de l'appareil judiciaire, et mauvais système légal d'exécution des contrats), ce qui représente aussi un facteur peu incitatif dans les investissements au niveau des industries de transformation. **Afin de renforcer l'accès à la propriété foncière, et particulièrement le droit des femmes à propriété foncière, il est recommandé que l'Union européenne mette en œuvre un programme de sécurisation foncière, du type Programme National de Sécurisation Foncière Rurale (PNSFR - implémenté en Côte d'Ivoire de 2006 à 2016).** Les activités du PNSFR incluaient : délimitation des terroirs des villages ; délivrance de titres de propriété aux détenteurs de droits fonciers ruraux coutumiers (certificats fonciers et titres fonciers) ; La consolidation des droits concédés ; contractualisation formelle des rapports (baux ruraux entre propriétaires et exploitants agricoles non propriétaires) ; mise en place et gestion d'un cadastre rural[82]. Il faut noter que la disponibilité du titre foncier comme instrument de garantie permettrait également de faciliter l'accès au financement des entreprises agricoles, nous y reviendrons.

2.1.5 Déficit de capacités et faible structuration des producteurs et transformateurs

Nous l'avons vu précédemment, les rendements agricoles au Tchad sont extrêmement faibles, et les techniques agronomiques performantes ne sont pas acquises pas les producteurs. De surcroit, ces derniers ne sont que faiblement structurés sous forme de coopératives ou organisations de producteurs (OP). Ceci impacte négativement la productivité agricole (par le manque d'extension agricole, sur les plans diffusion des connaissances agronomiques et distribution d'intrants agricoles), mais aussi la commercialisation et l'accès au financement des agriculteurs. En effet, se rassembler en coopératives ou OP 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. De plus, les établissements de microfinance (EMF) ou investisseurs préfèrent les transactions financières avec des groupements de producteurs, plutôt que de s'adresser individuellement à des agriculteurs isolés, ce qui est particulièrement vrai dans le cas de la transformation des produits agricoles. Selon Jean Ngame de Caritas, il apparait que seule la filière coton est réellement organisée et structurée. Il n'existe pas d'interprofession au niveau des filières.

Afin d'encourager la professionnalisation des producteurs, et de stimuler le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale, il est recommandé à l'Union européenne d'appuyer le modèle des Farmers Business Schools (FBS), développé par la FAO et mis en œuvre par exemple par GIZ dans la filière cacao en Côte d'Ivoire, au Togo, au Nigéria et au Cameroun. Le concept des FBS vise à aider les agriculteurs à transformer leurs activités en entreprise agricole et développer des opérations agricoles rentables et capables de répondre aux demandes du marché. Il repose sur la sélection d'un produit principal (le cacao pour notre exemple) et de produits complémentaires (comme le maïs, pour la contre-saison). Les FBS permettent aux agriculteurs d'apprendre et améliorer leurs connaissances, changer leurs attitudes et améliorer compétences requises pour la commercialisation de leur production - tout en travaillant sur leurs propres fermes. Un trait saillant de l'école de commerce agricole est que l'apprentissage a lieu au niveau de la ferme à travers les écoles mises en place dans les communautés locales. L'apprentissage de la gestion agricole se passe dans le contexte des activités agricoles locales des agriculteurs et ces derniers travaillent à leur propre rythme.

[82] http://www.foncierural.ci/index.php/programme-national-de-securisation-du-foncier-rural-pnsfr

Les FBS recourent par conséquent à une approche d'apprentissage par la pratique qui fournit aux agriculteurs un système d'apprentissage par lequel ils peuvent apprendre la théorie et la pratique de l'agriculture en tant qu'activité commerciale, appliquer cet apprentissage et ensuite évaluer les progrès de leurs fermes et de leurs propres compétences en gestion d'entreprise agricole. Le programme de renforcement des capacités couvre tout le cycle de production, c'est-à-dire de la planification à la commercialisation. Le système FBS est organisé en programmes saisonniers de formation où les agriculteurs travaillent en petits groupes à des heures convenues, et sur des durées déterminées. Les participants doivent être absolument savoir lire et écrire, mais il n'est pas indispensable qu'ils aient une formation spécifique. Des manuels sont distribués et fournissent des instructions pas à pas afin de détailler les éléments de gestion de la ferme et modèles de production[83]. Ce modèle FBS permet aux producteurs de mieux planifier le cacao et la production alimentaire, à comprendre les coûts associés à l'amélioration des techniques de production et à augmenter leurs rendements et leurs revenus grâce à des investissements ciblés.

Dans la pratique, le projet FBS de GIZ[84] s'est appuyé sur les services d'extension agricole publics et privés pour former quelques 350 000 producteurs en Côte d'Ivoire, au Togo, au Nigéria et au Cameroun. Ce qui est particulièrement intéressant, dans le cadre du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE, c'est que le secteur privé est engagé car les FBS intègrent des sociétés privées et EMF fournissant des services financiers, conseils et formation techniques, et des informations sur les prix. Une évaluation du projet FBS a identifié les résultats positifs suivants :

(i) de 70 à 99% des agriculteurs interrogés estiment avoir augmenté leur production de cacao et d'autres cultures, par exemple le maïs, de 50 à 100%
(ii) plus de 60% ont ouvert des comptes bancaires et dans des EMF, leur épargne pourra ainsi servir de garantie pour accorder de nouveaux prêts
(iii) près d'un tiers de ces nouveaux producteurs bancarisés ont bénéficié de prêts pour la production de cacao et de produits alimentaires
(iv) 30% des producteurs formés ont rejoint les coopératives de producteurs existantes dans le but d'améliorer leur accès au marché, et environ 50% des diplômés de FBS ont formé de nouvelles coopératives de producteurs
(v) Les FBS ont permis un accroissement important des revenus des producteurs : les revenus des diplômés des FBS ont augmenté entre 160 et 756 EUR, particulièrement pour la production alimentaire (pour laquelle les revenus ont été multipliés par 4, donc environ 700 EUR/an)
(vi) Le projet des FBS a également permis d'améliorer la nutrition des familles de producteur par la diversification et l'intensification des productions agricoles

L'approche FBS semble donc réellement produire des effets positifs sur la professionnalisation des agriculteurs, et est aujourd'hui répliqué par GIZ dans d'autres pays, notamment en Afrique de l'Est, de sorte qu'à l'échelle du continent, plus de 900 000 agriculteurs ont été formés par ce système dont 30% de femmes[85].

Les initiatives impliquant les coopératives, les EMF, le secteur privé et des services d'extension agricole (comme les Farmers Business Schools pour le conseil / formation agronomique) devraient être encouragées par le Pilier 2 du Plan Extérieur d'Investissement dans le cas du Tchad, car elles

[83] FAO, Introducing the Farmers Business School, A Training Package, 2015, p6
[84] https://www.giz.de/en/worldwide/16002.html

[85] GIZ, Ecole de l'Entrepreneuriat Agricole, aout 2017, p4

permettent de développer les chaines de valeur de manière durable (contrairement à la distorsion créée par l'intervention directe de l'Etat).

2.1.6 Accès au financement agricole

Nous l'avons évoqué ci-dessus, la faible structuration et le déficit d'organisation des agriculteurs et éleveurs en coopératives et OP a un impact négatif sur l'accès au financement, et donc aux intrants agricoles. Les capacités managériales des producteurs ne sont pas suffisantes pour proposer aux banques ou EMF des projets bancables et les convaincre d'investir dans un secteur qui leur semble risqué. A cela s'ajoutent le manque de garanties, l'informalité quasi-totale du secteur et l'inefficacité des tribunaux de commerce. Dans les faits, les banques commerciales activent au Tchad ne financent que des grandes entreprises urbaines, et les EMF n'arrivent pas à répondre à la demande des producteurs (la microfinance ne couvrirait, au Tchad, que 3% du total des crédits au secteur privé)[86]. Il n'existe pas encore au Tchad de **mécanismes d'assurance agricole**, alors que de tels instruments permettent de réduire les risques liés au financement des activités agricoles (associés aux aléas climatiques, aux insectes ravageurs, etc.) par les banques ou microfinances. Pour finir, les produits financiers que proposent de nombreuses institutions de microfinance (fonds de roulements à court terme avec des remboursements fréquents) ne sont pas adaptés à des activités agricoles fonctionnant sur le moyen terme, et ne correspondent pas au caractère saisonnier des flux de trésorerie de l'activité agricole.

C'est pourquoi différents produits financiers innovants ont été développé par les microfinances rurales, et adaptés au contexte du Tchad. Nous allons présenter dans cette section le **warrantage**[87]. Le warrantage constitue un système de crédit sur nantissement de stocks de produits agricoles non périssables gérés par des Organisations de Producteurs (OP) en partenariat avec des institutions financières, généralement des microfinances (EMF). A travers le système de warrantage, les membres d'OP peuvent stocker leurs productions dans un entrepôt sous forme de garantie en vue d'obtenir un crédit de la part d'un EMF/ Le contrôle de ces stocks s'effectue conjointement sous le par l'EMF et de l'OP. Le warrantage offre de nombreux avantages : protection des stocks (contre les vols, incendies, rongeurs, etc.) ; facilite l'accès au crédit, notamment pour des activités génératrices de revenus (possibilité d'acheter des intrants ou des équipements agricoles) ; amélioration des revenus car le système permet d'éviter de vendre les produits agricoles quand les prix sont bas et de vendre quand les prix sont les plus forts ; réduction du risque de non-remboursement du crédit de l'EMF par les OP (donc amélioration du portefeuille de crédit de l'EMF[88]). Sur le plan social, le warrantage offre aussi de nombreux avantages : il permet de réduire le surendettement en zone rurale ; renforce les liens associatifs et coopératifs entre producteurs et améliore la sécurité alimentaire des ménages.

Le système du warrantage a été appuyé par l'Union européenne au Tchad, à travers le Programme d'appui au développement local et à la gestion des ressources naturelles (PADL-GRN). Suite à un appel à propositions en 2012, EMF (PARCEC/CARITAS et UCEC/MK) ont été sélectionnées pour

[86] Banque Mondiale, Diagnostic Pays Systématique– Tchad, Priorités pour Eradiquer la Pauvreté et Stimuler la Prospérité Partagée, 2015, p45

[87] Nous présenterons dans la section 3.3.3 le Crédit-Epargne-Education (CEE), car ce dernier concerne la microfinance rurale (et pas agricole, c'est-à-dire la microfinance dans les zones rurales, mais pas forcément pour le secteur agricole).

[88] Dans le cas du crédit warrantage, le portefeuille à risque de l'EMF (prêts octroyés non-remboursés) est de zéro, puisque l'EMF garde la production en garantie et peut la vendre en cas de problème.

bénéficier de subventions pour une durée de 3 ans pour développer le système de warrantage. Les produits suivants ont pu être stockés dans le cadre du PADL-GRN : les céréales sèches (mil, mais, riz paddy), le niébé, les amandes de karité, le néré, l'arachide, le sésame et les légumes séchés (piment, gombo, tomate). Les caractéristiques des crédits octroyés étaient les suivants : montant du crédit = 60 à 80% de la valeur du stock sur le marché lors du stockage ; durée du crédit = 8 mois maximum ; déstockage en présence du prêteur et de l'emprunteur ; taux d'intérêt = 15 % l'an. Les performances du programme PADL-GRN furent positives, car les 2 EMF partenaires ont financé 21 OP regroupant 338 membres bénéficiaires. Le total des crédits accordés (21 millions de FCFA ou 32 000 EUR) a été remboursé à échéance. Ces activités de crédit-warrantage ont permis de produire une marge nette de 16 millions de FCFA (24 400 EUR), soit une plus-value équivalant à plus de 52% de la valeur des produits agricoles au moment où ils ont été stockés (donc environ 50 000 FCFA d'accroissement des revenus pour chaque producteur)[89].

Sur le moyen terme, il est suggéré que le premier pilier du PIE soit utilisé comme mécanisme d'atténuation des risques (garantie de risque commercial) à l'intention des banques et EMF tchadiennes pour l'octroi de prêts à moyen et long termes en vue de l'amélioration du financement de l'agriculture. Le pilier 2 du PIE (assistance technique) devrait permettre le développement ou la promotion de nouveaux produits financiers comme le warrantage, le leasing d'équipements agricoles ou l'assurance agricole, le renforcement des pratiques d'analyse et d'octroi des crédits, la production d'études de marché sur le secteur des intrants agricoles (pour évaluer les opportunités de marché) et la formation (agronomique et éducation financière) des producteurs.

Lors de la mission, nous avons pu rencontrer trois banques commerciales : Ecobank, Orabank et Société Générale Tchad (SGTB). Avant de présenter le secteur financier tchadien davantage dans la partie 3.3.1, il convient ici de souligner que la seule banque commerciale nous ayant mentionné son intérêt à financer davantage le secteur agricole était Orabank. En effet, Mamadou Bass, Directeur Général d'Orabank Tchad, nous a confirmé son intérêt à développer des produits de leasing pour le secteur de l'agriculture, mais aussi des produits financiers (crédit de campagne, crédit équipement, fonds de roulement) court et moyen termes pour les chaines de valeur suivantes : sésame ; gomme arabique ; Import et distribution d'aliments de bétail (principalement tourteau de coton avec Coton Tchad) ; Noix de cajou ; transformation de l'arachide et du karité ; maïs et riz.

Il est intéressant de comparer ces chaines de valeur à celles présentées par l'Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance du Tchad (APEMF) comme étant les mieux organisées et les plus susceptibles d'absorber des financement. Selon l'APEMF, voici par ordre d'importance les filières les plus capables d'absorber des financements : coton, arachide, karité, riz, sésame, sorgho, maïs. Pour la Société Générale Tchad, les filières les plus prometteuses sont l'aviculture et la pisciculture. Ces deux filières ne seraient pas encore bancables aux yeux de la SGTB, mais auraient un potentiel important. Pour la SGTB serait intéressant, dans le court terme, de commencer par des services d'appui aux entreprises (*business advisory services*) pour leur permettre de renforcer leur performances et produire des business plans bancables. Afin de renforcer la bancabilité des projets portés par des opérateurs agricoles tchadiens, nous proposons dans la section 3.5 que l'UE mette en œuvre sur le court terme un programme de *Business Advisory Services*.

Pour développer la finance agricole, il est essentiel de procéder à une différenciation des producteurs. De manière schématique, il existe trois groupes d'agriculteurs : a) un petit groupe d'agriculteurs commerciaux responsable d'une grande partie de la production agricole et des exportations d'un pays, et ces agriculteurs sont souvent les seuls à avoir accès aux services

[89] Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, Document de Capitalisation sur la Thématique : « Le Warrantage », 2014, pp1-8

financiers ; b) un grand groupe d'agriculteurs de subsistance qui n'ont pas la capacité de rembourser leurs emprunts bancaires et se situent au bas de la pyramide ; c) un groupe d'agriculteurs commerciaux incluant à la fois des agriculteurs de petites cultures de rapport (café, coton ou cacao, par exemple) ayant un faible excédent commercialisable annuel et des agriculteurs dits "émergents". Ce dernier groupe a le potentiel de devenir des agriculteurs commerciaux mais ne dispose pas des compétences requises en matière de financement et de gestion des exploitations agricoles.

Le financement de ces agriculteurs émergents de rente n'est réalisable que par une approche de chaîne de valeur, notamment avec l'aide de *l'agriculture contractuelle*. Le principe de l'agriculture contractuelle est que l'agriculteur s'engage à fournir 100% d'une récolte donnée à un acheteur (ou transformateur), lequel s'engage à acheter 100% du produit de l'agriculteur à un prix déterminé à l'avance mais verse cet argent directement à la banque, permettant ainsi un remboursement direct. Dans ces structures, le risque de remboursement pour les agriculteurs individuels est converti en risque de performance à la fois pour l'agriculteur et pour le bénéficiaire. Dans de nombreux cas, les coopératives peuvent jouer un rôle de facilitateur en étant l'intermédiaire entre le bailleur et le bénéficiaire du prêt. Un système de responsabilité réciproque dans lequel les membres garantissent mutuellement leurs emprunts pourrait offrir un confort supplémentaire à la banque. En outre, les acheteurs fournissent normalement des services intégrés tels que la fourniture initiale d'intrants (semences, engrais, etc.), de produits phytosanitaires; le préfinancement de la fourniture d'intrants à crédit; et autres services non financiers (par exemple, extension, formation, transport et logistique[90]).

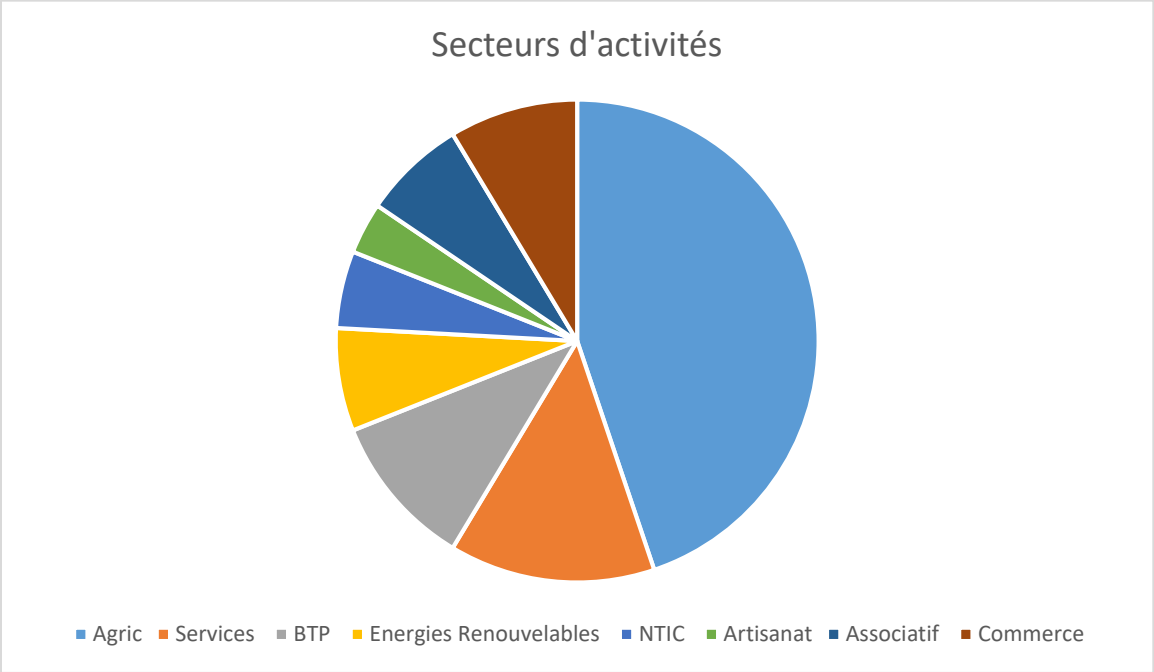
Sur le moyen terme, il est suggéré que les deux premiers piliers (FEDD et assistance technique) du PIE soient utilisés pour développer le contract farming, plus spécifiquement pour la facilitation de relations contractuelles entre les banques (et/ou EMF), producteurs, et acheteurs / transformateurs. A titre d'exemple, on peut mentionner le travail effectué par Rabo Development (RD - filiale de la banque hollandaise Rabobank, première banque mondiale pour le financement de l'agrobusiness). RD prends des participations dans des institutions financières et fournit de l'assistance technique. Elle a réalisé des investissements en Tanzanie, Zambie, Mozambique, Rwanda, Paraguay, Brésil et en Chine dans des institutions financières existantes dans le but de transformer ces organisations en banques de financement agricole (par une prise de participation financière minoritaires - entre 10 et 45%). Rabo Development détient actuellement quatre investissements dans des banques en Afrique, qui totalisent plus de 3 millions de clients collectivement[91].

2.2 Contraintes transversales pesant sur le secteur privé

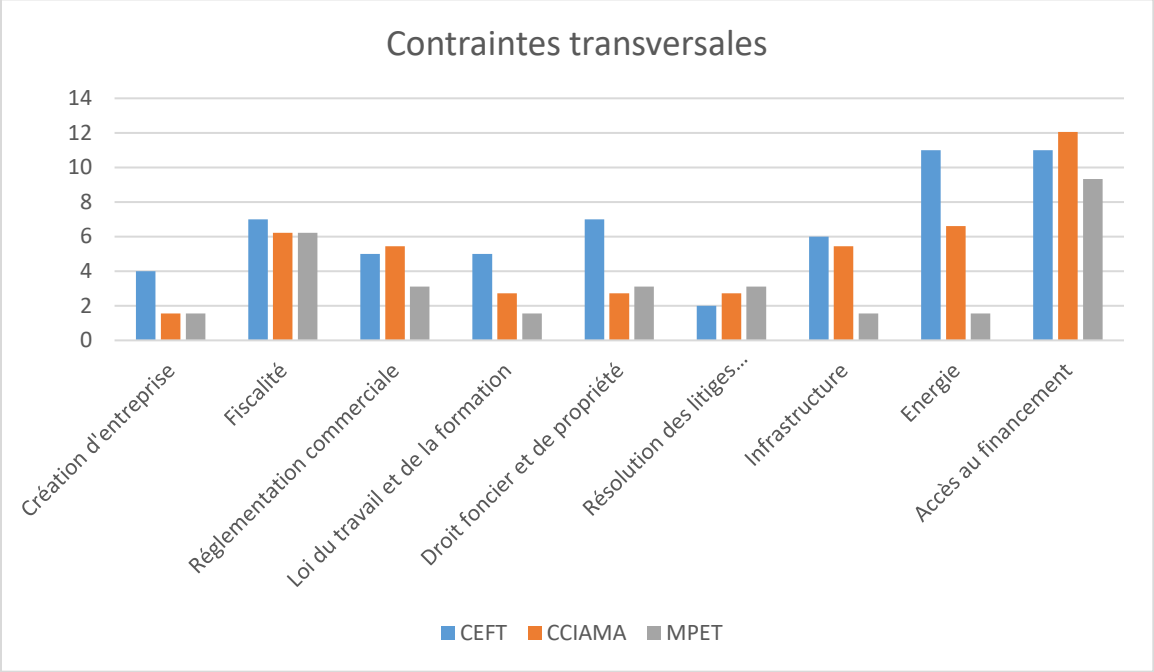
Le secteur privé tchadien est embryonnaire, il est marqué par une répartition inégale dans laquelle un nombre réduit de grandes entreprises évoluent de manière déconnectée avec une multitude de très petites entreprises (TPE) du secteur informel. Selon la Banque Africaine de Développement, les TPE constituent 91 % du total des entreprises, les PME environ 3% et les grandes entreprises à capitaux principalement étrangers environ 6%[92]. Lors de notre mission, nous avons pu avoir des entretiens avec de nombreux opérateurs privés tchadiens de manière individuelle et aussi à travers les rencontres communes organisées par la CCIAMA (36 entrepreneurs sondés), la CEFT (Chambre de l'Entreprenariat Féminin, 14 entrepreneures sondées) et la MPET (Maison de la Petite Entreprise du

[90] GIZ, Contract Farming Handbook, 2013, p16
[91] IFPRI, Innovations in Rural and Agriculture Finance, 2018, p11
[92] Banque Africaine de Développement, Projet d'Appui à l'Amélioration du Climat des Affaires, novembre 2013, p7

Tchad, 9 entrepreneurs sondés). Ceci a permis d'effectuer un sondage auprès de 59 entreprises, pour



comprendre leurs caractéristiques, contraintes et besoins.

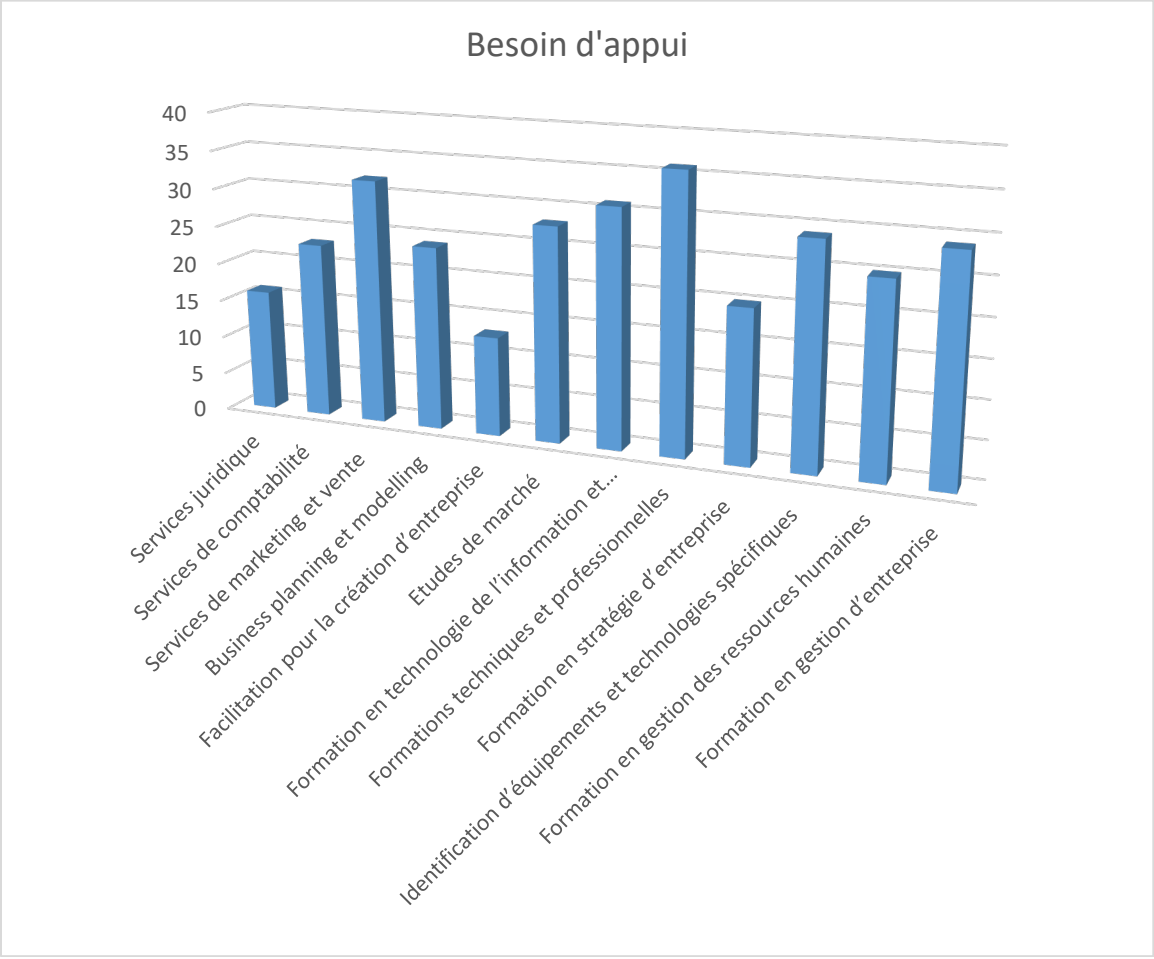


Le graphique concernant le secteur d'activité nous montre que, même si le sondage concerne uniquement des entreprises qui opèrent à Ndjamena, l'agriculture représente quand même le secteur d'activité prépondérant (avec 45% des répondants actifs dans ce secteur). A noter que sous la catégorie agriculture, on inclut aussi l'agro-transformation et l'élevage (notamment aviculture). Le secteur des services occupe la deuxième place, et les autres secteurs (BTP – 10%, NTIC – 5%, secteur associatif – 7%, énergies renouvelables, artisanat) se partagent le reste des activités économiques.

L'analyse du nombre d'années d'opération nous informe que les membres de la CCIAMA ont créé leur entreprise depuis 10 ans en moyenne, contre 5 ans pour la CEFT et 6,5 ans pour le MPET. Le

chiffre d'affaires annuel moyen est de 85 millions FCFA pour la CCIAMA, 2 millions pour la CEFT et 24 millions FCFA pour le MPET. Bien que certaines données soient surprenantes (une entreprise de la MPET rapporte un CA de 139 millions de FCFA car opère comme *tour operator*), l'analyse nous montre qu'en général, la CCIAMA regroupe des entreprises de plus grande taille et établies depuis plus longtemps. La MPET comprend des entreprises dont le CA est supérieur à la CEFT, même si leurs entreprises ont environ le même nombre d'années d'opérations, ce qui témoigne de la faiblesse de l'entrepreneuriat féminin.

Sur le plan des contraintes, le graphique nous montre une que le droit foncier et l'accès à la propriété représente un obstacle beaucoup plus important pour les femmes entrepreneurs membres de la CEFT (ce qui confirme les affirmations faites dans la section 2.1.4 relative à la propriété foncière. L'accès au financement constitue la contrainte majeure pour tous les entrepreneurs, indistinctement de leur nature. L'accès à l'énergie semble davantage préoccuper les femmes entrepreneurs, alors que ce problème ne semble que concerner très peu les membres de la MPET. La fiscalité constitue la troisième contrainte majeure (derrière l'accès au financement et l'accès à l'énergie), et la création d'entreprise se fait relativement facilement (nous verrons à ce sujet que le guichet unique a permis de faciliter la création des entreprises), sauf pour les femmes entrepreneurs. La résolution des litiges commerciaux n'apparait pas comme une contrainte majeure.



L'analyse du besoin d'appui des entreprises est instructive sur les demandes d'assistance de la part des entreprises tchadiennes. Afin de renforcer leurs activités, la première préoccupation des opérateurs économiques sondés porte sur la formation professionnelle et technique, ce qui traduit un déficit important de main d'œuvre qualifiée. Le second appui prioritaire pour les entreprises est un appui au marketing et ventes, le troisième appui demandé est la formation en NTIC.

L'identification de d'équipements et technologies spécifiques et le renforcement des capacités de gestion d'entreprise arrivent ensuite. De manière générale, tous les appuis proposés semblent pertinents, en dehors de l'appui pour la création d'entreprise et des services juridiques, ce qui confirme les tendances dégagées de l'analyse des contraintes opérée précédemment.

Afin d'entrer dans les détails des contraintes majeures pesant sur le climat de l'investissement, nous allons passer en revue certaines d'entre elles : l'accès à l'électricité, la fiscalité, l'informalité et la création d'entreprise et l'accès au financement. Pour finir, nous analyserons les contraintes reportées par les investisseurs étrangers.

2.2.1 Accès à l'électricité

La situation énergétique du Tchad est marquée par un très faible accès à l'électricité, moins de 4% de la population dispose d'un accès à l'électricité qui est fournie de manière non régulière à un coût élevé. En effet, le coût de l'électricité (environ 0,43 USD/kWh) est un des plus élevés en Afrique subsaharienne, et la réduction du coût du kWh par la Société Nationale d'Electricité (SNE) n'est pas probable ni sur le court terme, ni sur le moyen terme[93]. L'approvisionnement en énergie est un réel problème au Tchad en raison de son important déficit en production d'énergie. La majeure partie de la production d'électricité est effectué par des centrales au diesel opérées par la SNE. En dehors de la capitale N'Djamena, qui représente près de 80% de la production d'électricité du pays, il n'y a que très peu de villes électrifiées et de centres secondaires dotés de réseaux de distribution indépendants. Même dans la capitale, seuls 30% des ménages ont accès à l'électricité[94].

La SNE n'a qu'une très réduite capacité à produire, transmettre à distribuer l'électricité, notamment en raison de l'étendue importante du pays et de la dispersion de la population. De plus, la capacité commerciale de la SNE, qui détermine sa viabilité financière en se basant sur le recouvrement des payements des consommateurs (seuls 43% des créances sont recouvrées), est très faible et nécessite des subventions énormes de la part de l'Etat tchadien pour couvrir ses coûts de fonctionnement et investissements. La SNE est fortement affaiblie par un endettement colossal. Sur base de ce constat, l'Agence Française de Développement (AFD) a proposé en mars 2018 au Gouvernement tchadien un plan d'actions d'urgence pour le redressement de la SNE, ainsi qu'un appui financier. L'AFD a aussi proposé un programme d'appui d'un mondant de 5 millions d'EUR sur 3 à 5 ans. Cependant, ces appuis de l'AFD étaient soumis à trois conditions (le Gouvernement devait arrêter officiellement le plan d'actions d'urgence pour le redressement de la SNE afin de pouvoir rentrer en phase de mise en œuvre ; la SNE devait envoyer à l'AFD une requête de financement; des termes de référence pour l'assistance technique devaient être soumis pour le lancement d'appels d'offre[95]) qui n'ont pas été respectées, ce qui a gelé le processus.

Des évènements récents amènent néanmoins à nuancer la situation : le projet d'interconnexion électrique Tchad – Cameroun pourrait réduire le cout en moyen/longue terme. Le projet a été approuvé par la Commission européenne pour faire un don de 30 M€ (blending avec la BAD) qui boucle le financement de 399 M€ (cofinancé par Banque mondiale et la BAD). De manière similaire, le projet Djermaya Solar (ou un autre équivalent) aura un impact positif sur le cout du kWh. Il convient d'ajouter que la Banque mondiale, selon leur dernière mission de fin mars 19, approuvera leur programme "énergie" pour l'Afrique Centrale à la fin 2019 (y compris le Cameroun et le Tchad).

[93] Climate Investment Funds, Expression of Interest Plan of Chad to participate in "Scaling up Renewable Energy Program in Low Income Countries" (SREP), p1
[94] World Bank Group, Chad Power Sector Note, June 2018, p5
[95] AFD, Mission d'identification dans le secteur de l'énergie au Tchad, Appui au redressement de la SNE, juin 2018, p1

Le montant total est de plus 390 M USD. Côte Tchad, il est prévu 90M€: 41M€ destiné au projet PIRECT (interconnexion électrique Tchad – Cameroun) et 49 M€ pour le renforcement du secteur énergie. Une première tranche d'entre 5-6 M USD pourrait être disponible pour cette année. Il sera alloué pour assurer l'Assistance Technique au niveau de la SNE (cellule de gestion du projet PIRECT) et pour de mesures d'urgence au réseau de distribution de la SNE. La ventilation budgétaire de la première tranche est en cours de finalisation et elle sera partagée avec le rapport de mission de la Banque Mondiale.

L'Etat tchadien a compris la nécessité d'encourager l'installation de producteurs d'électricité indépendants et a entrepris plusieurs actions en faveur du développement des énergies renouvelables, parmi lesquelles la création de l'Agence de Développement des Energies Renouvelables (ADER), le développement d'un plan directeur énergétique, et la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel et règlementaire visant à améliorer la gestion des ressources énergétiques. Ces mesures visent spécifiquement la restructuration de la SNE, la création d'un organisme indépendant responsable de la règlementation du secteur des énergies renouvelables, de son développement et de la promotion des investissements. Hors force est de constater qu'à ce jour, aucun projet de production indépendante d'énergie renouvelable n'a vu le jour.

Le projet de la Ferme de Djermaya illustre ces difficultés : l'Union européenne a financé un prêt concessionnel de 6,35 M EUR au consortium InfraCo Africa (groupe PIDG), Aldwych Africa (Anergi) et Smart Energies) pour le projet Djarmaya Solar (ferme photovoltaïque d'une capacité de 2x30 MW reliée au réseau SNE), et une étude de faisabilité a été conduite en 2014. Proparco devrait financer une partie de la dette avec la BAD. Un contrat de rachat (Power Purchase Agreement – PPA) a été signé pour une période de 25 ans entre l'entreprise Aldwych[96] (qui a reçu le marché) et la SNE, mais cette ferme solaire n'a toujours pas été construite. Les raisons de ce retard résident dans la mauvaise gestion du dossier par le Gouvernement tchadien, les négociations sont à l'arrêt et redémarrent en fonction de la succession fréquente de Ministres. Plus spécifiquement, il semblerait que le blocage se situe au niveau de la délivrance/signature de la convention d'établissement qui établit les conditions de fixation des prix, la fourniture d'électricité ainsi que les taxes et exonérations (régime fiscal)[97].

Les banques manquent de l'expérience et des capitaux pour financer des projets hors-réseau (*off grid*), mais ceux-ci pourraient constituer une bonne manière d'améliorer l'accès des entreprises et des ménages à l'électricité. A ce titre, l'Union européenne devrait prioritairement encourager les opérateurs privés à investir dans des petits projets (5 à 10MW) et renforcer en parallèle les capacités techniques et financières des banques (à travers des lignes de crédit et garanties, programmes du type Sunref). Pour les ménages, l'UE pourrait soutenir, dans les localités secondaires tchadiennes, des projets de mini-réseau hybride (solaire/thermique) et des systèmes leasing d'équipement type nanoréseaux solaires. Nous y reviendrons dans la section 3.2.

Dans la cadre du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE, il semblerait prioritaire de renforcer le cadre institutionnel, juridique et réglementaire du secteur de la production indépendante d'électricité au Tchad pour que des opérateurs privés puissent bénéficier de licences d'exploitation, de transport et de distribution d'électricité afin d'investir dans le pays. Dans le court terme cependant, nous suggérons que l'Union européenne encourage le développement des mini-réseaux hybrides et nanoréseaux solaires pour les ménages, et projets de moyenne taille pour les

[96] Aldwych est une entreprise britannique, créée par AUS (pionnière des IPP) opérant notamment au Nigéria (450MW de capacité installée), Kenya (450MW de capacité installée, notamment au Lac Turkana), et dans 13 autres pays

[97] Une demande de PROPARCO à la commission européenne (FEDF, ancienne SE4ALL) a été introduite pour couvrir la garantie de leur prêt de 19.75 M€ au consortium. Le siège, avec l'appui de la DUE est en train d'analyser, la pertinence de donner cet appui financière.

entreprises tchadiennes désirant se doter de panneaux solaires pour la production d'électricité. Même si ces petits et moyens projets n'auront qu'un impact limité et que l'appui au secteur privé sera faible, ils permettraient d'améliorer l'accès à l'électricité des ménages et petites entreprises non industrielles dans les zones faiblement desservies par le réseau de la SNE.

2.2.2 Fiscalité et douanes

Sur le plan fiscal et douanier, les entreprises tchadiennes et étrangères se plaignent de la trop forte pression fiscale qui concernerait un nombre réduit d'entreprises formelles ayant à subir des contrôles abusifs de la part des agents du fisc. La longueur et la complexité des procédures douanières, ainsi que les cas de fraudes sont également des obstacles majeurs exprimés par les opérateurs privés[98]. Plus généralement, la pression fiscale et les incitations de la Charte Générale des Impôts (CGI), difficiles d'accès pour les PME, découragent la formalisation des entreprises. Selon les statistiques de la Banque Mondiale, la pression fiscale sur les entreprises est estimée à 63,5 % du bénéfice soit près de 20% supérieur taux pratiqués en Afrique subsaharienne. Le Tchad se classait en 2017 189e sur 190 pays en matière de facilité de payer les taxes, et les entreprises tchadiennes doivent en moyenne s'acquitter de 54 paiements par an, leur demandant 766 heures (environ 32 jours)[99].

Le régime d'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) fixant celle-ci à 0% pour les exportations et le transport international de marchandises n'est pas efficace, car dans les faits, le remboursement de crédit n'est pas effectué par les services du Ministère des Finances. Afin de soutenir la formalisation des entreprises, le développement du secteur privé en général, et l'attraction des investisseurs étrangers, la CGI prévoit également des exonérations fiscales mais ces dernières ne sont accordées que pour certaines activités, et pour des entreprises effectuant des investissements de minimum 50 millions de FCFA (environ 76 000 EUR), ce qui exclut les petites entreprises de ce régime incitatif. Les exonérations fiscales sont accordées pour un délai de temps court (5 ans) et peuvent être remise en question. Pour de grands investissements, ce délai semble trop court. Pour finir, le système des agréments et conventions d'établissement[100] est fréquemment remis en cause par les services fiscaux tchadiens : en 2016, on dénombrait 19 conventions d'établissements remises en cause par l'Etat, et 7 entreprises soumises à des redressements fiscaux[101]. Il est certain que ces éléments impactent négativement la perception du climat des affaires par les entreprises locales et étrangères.

Toutes ces difficultés sont non seulement imputables aux faibles capacités et à la mauvaise gestion des services fiscaux et douaniers de l'Etat tchadien, mais aussi au déficit de connaissance des entreprises imposées en matière de comptabilité. En effet, selon un sondage de l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques, et de la Démographie (INSEED) environ 80% des entreprises ne tiennent aucune comptabilité. Seulement plus d'un tiers d'entre elles disposeraient d'un cahier de recettes et les entreprises se conformant aux normes de la comptabilité OHADA (Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique) ne représenteraient que 1,6% du nombre total des

[98] CCIAMA, Document Cadre sur la Facilité à Faire des Affaires au Tchad, Octobre 2018, p4
[99] World Bank Group, Doing Business Chad 2017, p72-75
[100] Pour en bénéficier, trois critères sont exigés, sans distinction entre personne physique ou morale, nationale ou étrangère : la création d'une entreprise, sa modernisation ou son extension, dans une activité parmi celles listées par la Charte et le décret 416100 (section Cadre juridique des investissements) et l'entreprise doit contribuer à la lutte contre la pauvreté, à savoir créer des emplois, valoriser des ressources locales, s'implanter dans les zones économiques moins développées et contribuer au redressement de la balance commerciale, donc exporter, et à la croissance économique.
[101] CNUCED, Examen de la Politique d'Investissement au Tchad, 2019, pp23-25

entreprises tchadiennes[102]. Ceci explique pourquoi les services fiscaux se concentrent sur un petit nombre d'entreprises, ce qui crée le sentiment de harcèlement fiscal. Selon les données fiscales, seules 8300 entreprises payeraient des impôts, mais seulement 470 entreprises dont le chiffre d'affaires annuel dépasse 200 millions FCFA (305 000 EUR), sont imposées sur le bénéfice à 40%. Ce segment d'entreprises contribuerait à l'écrasante majorité des recettes fiscales du pays[103]. Afin d'accroitre la collecte des recettes fiscales, il est donc recommandé de renforcer parallèlement les capacités des services fiscaux, et celles des entreprises (notamment par la mise en place de Centres de Gestion Agréés, nous y reviendrons dans la section 3.1).

2.2.3 Informalité et création d'entreprise

Nous l'avons vu, l'écosystème tchadien est marqué par une informalité généralisée. Selon les statistiques du Ministère du Commerce et de l'Industrie, le secteur informel représente plus de 70% de l'activité économique au Tchad et représente une contrainte majeure pour 31% des entreprises interrogées. Selon l'INSEED, le Tchad comptait presque 400 000 entreprises informelles en 2013, pour la plupart localisées en zones rurales[104] (73,5% d'entre elles). Les facteurs permettant d'expliquer ce haut niveau d'informalité sont les suivants : lourdeur bureaucratique, poids de la fiscalité et harcèlement fiscal, peur de l'échec, manque d'esprit entrepreneurial principalement chez les femmes (en effet, 97% des entreprises sont établies et gérées par des hommes), faible accès au financement[105] et manque de structures d'appuis efficaces.

Les structures d'accompagnement des entreprises sont en effet rares, inefficaces, et ne disposent pas des capacités requises pour mener à bien leurs missions. Parmi les structures d'appui, l'Agence Nationale pour les Investissements et les Exportations (ANIE) a pour objectifs d'attirer les investissements directs étrangers et de promouvoir les exportations tchadiennes. Elle abrite également le Guichet Unique pour la création des entreprises. Cette structure est faible et peu dynamique, et affirme elle-même que depuis 2014, elle n'arrive pas à jouer son rôle à cause de la situation économique et sécuritaire du pays, et aussi de son encrage institutionnel incertain (elle était rattachée à la primature, mais est maintenant sans tutelle depuis la 4e République – suppression de la Primature). Son budget (subvention de l'Etat) ne serait décaissé qu'à hauteur de 50-60%, ce qui ne lui permet même pas de payer les salaires de ses fonctionnaires.

La Banque Mondiale a accompagné la création du Guichet Unique depuis 2010. Cette structure a pour mission de : *a) organiser un service d'accueil, d'orientation et de prise en charge des formalités liées aux projets d'investissements étrangers au Tchad ; b) faciliter les formalités liées au déroulement des services d'exploitation, notamment d'exportation, des opérateurs économiques tchadiens déjà constitués ; c) de communiquer la liste des documents à fournir selon la nature de la formalité et s'assurer de la recevabilité des dossiers adressés aux Administrations et organismes concernés ; d) d'effectuer le suivi des projets d'investissements ayant bénéficié d'avantages accordés par les administrations et organismes nationaux ; e) de veiller au respect des délais légaux de traitement des dossiers et d'exécution des formalités requises avec les Administrations et organismes concernés ; f) d'assurer le traitement des demandes, en liaison avec les différents Administrations et organismes concernés ; et g) d'assurer, en liaison avec le Centre de Formalités des Entreprises (CFE), le traitement*

[102] INSEED, Rapport général du recensement des entreprises, 2015, p34
[103] Cadre Intégré Renforcé et PNUD, Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce au Tchad, novembre 2013, p127
[104] Le recensement général des entreprises effectué par l'INSEED en 2015 affirme que très peu d'entreprises (cinq), sont actives dans le secteur agro-pastoral. La production agricole demeure donc une activité essentiellement informelle et largement de subsistance.
[105] CNUCED, Examen de la Politique d'Investissement au Tchad, 2019, p14

des formalités de création, de reprise ou d'extension de sociétés, d'entreprises dans le délai imparti[106].

Nous avons constaté, lors de la mission, que le Guichet Unique rend effectivement les démarches de création d'entreprise plus rapides et moins coûteuses, mais la CCIAMA demande d'approfondir ses efforts pour rendre ces démarches plus rapides et moins coûteuses. La CCIAMA propose également que le Guichet Unique réduise le coût et accélère les délais d'obtention de permis de travail. Nous avons également constaté que le Guichet Unique ne dispose que d'informations partielles sur le nombre d'entreprises actives au Tchad, et sur leur répartition par secteur, ce qui est la base pour que l'Etat tchadien assume pleinement son rôle de planification du développement économique. En effet, cette structure nous a communiqué le nombre d'entreprises créées entre 2012 et 2018 (entre 3000 et 4700 par an, principalement sous forme d'Etablissement Individuel – 77,35% et de SARL – 18,92%) par sa succursale (Ndjamena) et ses 3 antennes (Sarh, Moundou, Abéché), mais a été incapable de nous transmettre de statistiques sur le nombre d'entreprises actives au Tchad ni sur leur secteur d'activité, ce qui témoigne d'une carence importante de collecte et traitement des données statistiques sur l'état du secteur privé tchadien.

Nous avons rencontré une structure d'appui aux jeunes entrepreneurs tchadiens, WEDECIDER. Cette organisation déplore que les coûts liés à la création d'une entreprise ne soit pas les mêmes pour tout le monde propose de faciliter davantage les démarches des entrepreneurs qui se lancent par la production et la distribution d'un guide d'accompagnement qui serait un outil d'orientation pour les jeunes entrepreneurs durant les 3 premières années. Ce guide d'accompagnement pourrait comprendre les éléments suivants :

1. Les démarches pour la création d'entreprises (ANIE, notaire, etc.)
2. Les déclarations fiscales, domaniales, et toute autre taxe obligatoire ou facultative
3. Les exonérations possibles pour les différents secteurs
4. Les lois applicables
5. Les différents interlocuteurs fiables dans le cadre des activités des jeunes entrepreneurs
6. Les formations gratuites (existantes ou subventionnées)
7. Les différents réseaux pour les bonnes pratiques
8. Les syndicats pour défendre les jeunes entrepreneurs (existant ou à créer)

Il est intéressant de constater que depuis la crise de 2014, on assiste au Tchad à un foisonnement de structures d'appui de l'entrepreneuriat des jeunes. Parmi celles-ci, on peut citer Mossossouk, Fonds d'Appui aux Jeunes Entrepreneurs (FAJE), Tchad Innovation Hub, la Maison de la Petite Entreprise du Tchad (MPET) et WEDECIDER. Bien que disposant de faibles capacités techniques et budgétaires, ces structures traduisent le nouvel élan de la jeunesse vers l'entrepreneuriat. En effet, ayant compris que l'Etat ne constituait plus une source fiable d'emplois, les jeunes se tournent vers des activités génératrices de revenus variées : NTIC, agriculture et agro-transformation, recyclage des déchets, éducation, etc. **Ce nouvel élan est porteur d'espoir, et l'Union européenne, à travers son Plan d'Investissement Extérieur, devrait contribuer à canaliser l'énergie de ces jeunes porteurs de projets en apportant un soutien technique et en facilitant l'accès au financement des start-ups. Nous y reviendrons dans la section 3.6.**

2.2.4 Accès au financement

Au Tchad, le système financier ne répond pas aux besoins des TPE ni des PME / PMI et l'accès au crédit est difficile pour la majorité des entreprises, à cause des taux d'intérêts élevés pratiqués par

[106] https://www.anie-tchad.com/fr/article/guichet-unique

les banques, de leurs demandes de garanties élevées, et de la courte maturité des prêts. Ci-dessous, nous allons passer en revue les différents acteurs du secteur financier tchadien.

Banques commerciales : Le système financier au Tchad est dominé par les banques commerciales. Il y a neuf banques commerciales au Tchad. En termes de total de bilan, les trois plus grandes banques commerciales privées sont, Orabank, Ecobank et Société Générale. Ces trois banques dominent le secteur bancaire, et détiennent un peu moins de la moitié des parts de marchés en termes de dépôts. Le financement des entreprises est très problématique du fait notamment de la faible disponibilité de garanties (nous l'avons vu dans la section relative à la propriété foncière. Selon le sondage de l'INSEED en 2015, 86 % des entreprises interrogées font état de difficultés à accéder au financement. Le taux d'intérêt moyen des crédits est exorbitant (entre 12 et 16 %/an) et la maturité des prêts est très courte (1 an en moyenne)[107]. Depuis la crise pétrolière de 2014, on assiste à une détérioration des indicateurs de solidité bancaire. Les banques actives au Tchad ont subi ces dernières années une faible croissance de leurs actifs, et une détérioration de la qualité de ces derniers. Ceci s'est traduit par une baisse de rentabilité et une diminution de leurs fonds propres. Depuis la crise, on assiste à une croissance importante des prêts non-performants, passés de 9,5 % du total des prêts des banques en juin 2014 à 16,5 % en décembre 2015[108]. Il semblerait qu'Orabank, en particulier, n'a pas adopté une attitude prudente à l'époque et s'est exposée à de nombreux risques, contrairement à Ecobank et Société Générale. Ceci se constate dans le tableau ci-dessous, qui présente les crédits des trois banques à la clientèle[109].

	ETD	SGT	OBT
CREDITS A LA CLIENTELE[110]	**76.688**	**109.209**	**145.810**
Crédits par secteur	**76.688**	**109.209**	**145.810**
Etat et Administration publique	9.449	2.746	8.161
Administration privées	10.572	154	970
Entreprises publiques	1.040	135	81
Entreprises privées	36.131	64.109	115.924
Entreprises individuelles et professionnels	6.351	8.048	12.964
Particuliers	13.145	34.017	7.710
Crédits par nature	**62.924**	**93.617**	**114.334**
Crédits Court terme	18.481	8.763	4.133
Crédits Moyen & Long terme	28.423	54.688	52.788
Créances non performantes (brutes)	16.020	30.166	57.413
dont : - impayées	2	2.214	3.704
- immobilisées	6.576	606	19.515
- douteuses	9.443	27.346	34.194
Provisions sur créances non prod.	**8.848**	**24.933**	**24.707**
Comptes débiteurs et autres sommes dues par la clientèle	13.764	15.592	31.476

[107] CNUCED, Examen de la Politique d'Investissement au Tchad, 2019, p14

[108] Fonds Monétaire International, Rapport du FMI sur le Tchad, aout 2016, p8

[109] Données sur le secteur bancaire tchadien au 31 décembre 2018

[110] ETD (Ecobank), SGT (Société Générale Tchad), OBT (Orabank Tchad)

On le constate, Orabank détient un portefeuille à risque beaucoup plus important qu'Ecobank et Société Générale, en raison de son exposition accrue au risque de défaut des entreprises privées. Orabank aurait adopté une attitude moins prudente en prêtant davantage aux entreprises privées, affaiblies ensuite par la crise, contrairement aux deux autres banques qui ont limité leurs engagements, et ont octroyé des crédits principalement au secteur public. Ecobank admet par exemple n'avoir continué à prêter qu'aux entreprises travaillant avec des ONG et bailleurs de fonds. Cette situation a poussé Orabank à s'endetter auprès du réseau Orabank ouest-africain, déstabilisant des banques du groupe jusqu'au Bénin. Ceci témoigne néanmoins d'une approche plus attentiste d'Orabank pour le financement du secteur privé.

En effet, celle-ci a, à ce jour, un portefeuille de crédit d'environ 30 milliards de FCFA pour les PME, dont 40% de découverts, 20% de crédits court terme et 40% de crédit moyen terme (ce qui représente environ 12 milliards de FCFA – 18 millions d'EUR – de crédits d'investissement). Un département dédié au financement des PME est en construction, et cette banque envisage de le renforcer et adresser particulièrement les besoins financiers des PME actives dans l'agrobusiness, nous y reviendrons dans la section 3.3.1. Contrairement à Orabank, la stratégie d'Ecobank consisterait à mettre le paquet sur le retail par un effort de digitalisation de la banque, ce qui permettrait de réduire les coûts de transaction, d'accroitre la bancarisation et le nombre de distributeurs. La Société Générale n'a qu'un appétit très limité pour les PME, et n'a dans son radar qu'une poignée de moyennes entreprises bancables. Son intérêt dans le secteur de l'agrobusiness porterait principalement sur le secteur de l'aviculture et la pisciculture, au cas où les entrepreneurs seraient accompagnés (*business advisory services*, voir section 3.5). Aux yeux de la Société Générale, le manque de projets bancables est tellement criant qu'elle envisage plutôt l'activité de crédits aux PME comme de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) plutôt que comme une activité bancaire classique.

Etablissements de Microfinance : En dépit du nombre important d'EMF (il y aurait plus de 100 EMF actives au Tchad), le taux de couverture des besoins de la population est très limité. Lors de notre mission, nous avons pu rencontrer 6 EMF lors d'une rencontre organisée par l'Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance (APEMF) : FINADEV, SAFI, UCEC-Guéra, Express Union, Cinq Talents, PARCEC. Le Tchad compte 13 EMF disposant d'un agrément de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC) regroupées en réseaux indépendants Les estimations de l'APEMF évaluaient à 260 000 le nombre de clients de la microfinance, un total des microcrédits d'environ 10,5 milliards de FCFA (16 millions d'EUR), et un total des dépôts de 12 milliards de FCFA (13,7 millions d'EUR). Les 1e (établissements mutualistes) et 2e catégories (Société Anonyme) d'EMF peuvent collecter l'épargne et offrir des crédits, et la 3e catégorie ne peut que collecter. Les trois plus grandes EMF sont l'UCEC MK (basée à Pala), PARCEC (basée à Sarh) et Finadev.

Le secteur de la microfinance est fort impacté par la crise depuis 2015. Le portefeuille à risque 30 jours (PAR30) des EMF tchadiennes s'établit à 12%, ce qui est énorme, et dépasse la norme prudentielle de 5% fixée par la COBAC au niveau régional. On a assisté, depuis 2015, à une baisse de la collecte des dépôts, ainsi qu'à une réduction des crédits octroyés. Les EMF sont néanmoins affectés de manière différente par la crise, et des institutions comme Finadev et Express Union arrivent à maîtrise leur portefeuille à risque (respectivement 6% et 3%), contrairement à PARCEC et UCEC qui dépassent 10%. Ceci s'explique par le type de financement : PARCEC et UCEC sont actives en zones rurales, et le financement de l'agriculture est plus risqué (les producteurs n'arrivent pas à vendre leur récolte ou celle-ci est réduite par la sécheresse, les insectes ou les animaux). Les EMF PARCEC et UCEC sont réellement spécialisées dans le financement des petits producteurs tchadiens. PARCEC finance les producteurs de karité et arachide (à travers le projet SODEFIKA que nous avons présenté), à travers le système de warrantage (voir section 2.1.6). Ce type de financement est aussi

pratiqué par UCEC à Guéra. Selon l'APEMF, voici par ordre d'importance les filières les plus capables d'absorber des financements : coton, arachide, karité, riz, sésame, sorgho, maïs. Parmi elles, la filière sésame serait la plus porteuse pour l'exportation (vers le Cameroun), mais est confrontée à une faible structuration.

Lors de notre entretien, nous avons pu sonder les membres de l'APEMF au sujet des contraintes majeures auxquelles les EMF tchadiennes sont confrontées.

Voici ci-dessous un tableau récapitulatif :

Niveaux	**Contraintes**
Environnement réglementaire	○ Le poids de la fiscalité sur les EMF, ○ Le manque de connaissance du secteur par les juges des tribunaux, autorités administratives et militaires, ○ Absence des textes nationaux spécifiques à la microfinance, ○ Exigence de la COBAC en matière du respect de la réglementation dont la mise en œuvre nécessite des gros moyens (financiers, humains, matériels, etc.)
Capacités techniques des EMF	○ Insuffisance de mécanisme de Professionnalisation des acteurs de la microfinance (renforcement des capacités), ○ Inexistence de mécanisme de renforcement des capacités des EMFS par rapport aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, ○ Système d'information et de gestion (SIG), encore manuel dans la plupart des EMF, ○ Insuffisance d'infrastructures énergétiques pour faciliter l'automatisation des données financières et comptables (énergies électriques, solaires, etc.) ○ Insuffisance des équipements pour la plupart des EMF, ne facilitant pas la sécurisation des opérations financières (bâtiments, matériels et mobiliers de bureau, matériels de transport, etc.)
Capacités financières des EMF	○ Insuffisance de mobilisation de l'épargne locale due aux difficultés conjoncturelles du pays ces dernières années, mais aussi, au manque de professionnalisme des EMF, ○ Insuffisance de mobilisation des ressources extérieures auprès des bailleurs et banques due : - aux conditions exigées par ceux-ci, - au coût de ces ressources (taux effectif élevé), - parfois inexistence des bailleurs privés sur place, - au manque de confiance des banques vis-à-vis des EMF, dû parfois à la méconnaissance du secteur de la microfinance par celles-ci

Autres types d'établissements financiers : Les autres établissements financiers présents au Tchad se limitent à deux petits fonds de pension et trois compagnies d'assurance. Les fonds de pension n'existent que pour le secteur privé car les pensions des agents de la fonction publique sont directement allouées par l'Etat. Il semblerait, selon des estimations, que moins de 5 % du total des salariés cotisent à la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS). Il faut ajouter qu'à l'heure actuelle, il n'existe pas de fonds de garantie pour les PME, même si des études de faisabilité seraient

en cours[111]. Par ailleurs, il n'existe pas non plus de fonds d'investissement private equity ou venture capital, ni de business angel. Pour les PME, le financement en capital présente plusieurs intérêts : d'une part, il permet aux entreprises de ne pas être asphyxiées par le remboursement de la dette, surtout dans un pays où les taux d'intérêts sont élevés et les maturités courtes, d'autre part, les entreprises bénéficient d'une assistance technique et d'un soutien managérial et stratégique de la part des fonds d'investissement.

Projets d'inclusion financière des bailleurs : Afin d'améliorer l'accès au financement, la Banque Africaine de Développement a mis à disposition d'Ecobank une ligne de crédit pour financer les PME – Ecobank est réticente à prêter à ce segment, en considération des risques élevés et de la qualité des projets présentés. La BAD a également mis en place un guichet pour le développement de projets du secteur privé avec un budget de 200 millions de FCFA ($344 000) mais à ce jour, aucun projet n'a été financé car ceux présentés ont été jugés peu viables. La Banque Mondiale, quant à elle, dispose de l'outil Private Sector Window (PSW). Le PSW vise à offrir des garanties sur des grands projets d'infrastructures ; des garanties de portefeuilles auprès des banques commerciales partenaires ; offrir des financements mixtes (PSW/SFI) pour des PME actives dans l'agrobusiness ou secteurs innovants[112]. A ce jour, la Banque Mondiale identifie des opportunités au Tchad pour l'utilisation de cette PSW, et envisage notamment la chaine de valeur gomme arabique.

2.3 Projets des bailleurs pour améliorer le climat des affaires

2.3.1 Banque Africaine de Développement

Le projet PACADET (Projet d'Appui au Climat des Affaires et la Diversification de l'Economie Tchadienne) de la Banque Africaine de Développement devrait démarrer en 2019, et sera axé sur l'Appui au dialogue public et privé et aux réformes du climat d'investissement, et l'Appui à l'entreprenariat et à la promotion de l'investissement. Ses sous-composantes sont les suivantes[113] :

- **Opérationnalisation du dialogue public et privé et assistance technique pour le suivi des indicateurs « Doing business »** : définition et animation des groupes de travail sectoriels et thématiques ; définition d'une stratégie d'amélioration du climat des affaires et coordination avec le secrétariat « Doing business » ; définition du cadre de pilotage et de suivi des réformes et organisation et opérationnalisation du plan d'action associé aux indicateurs « Doing business »;
- **Elaboration et Adoption d'un cadre législatif et réglementaire pour la promotion des PME :** Revue et réforme du cadre légal, règlementaire et institutionnel pour la création d'entreprises ; Elaboration et signature des textes d'application de la loi et vulgarisation de la nouvelle règlementation
- **Assistance à la réforme du cadastre et du foncier :** Mise à jour du plan cadastral de la ville de Ndjamena et établissement d'un réseau géodésique unique de référence et dotation en matériels techniques ; Etude de faisabilité et mise en œuvre d'un guichet unique foncier)
- **Appui aux Tribunaux de commerce :** Mise en conformité du droit commercial Tchadien avec les dispositifs issus de la règlementation « OHADA » et « CEMAC » et notamment celle relative à l'arbitrage; Renforcement des capacités des magistrats des Tribunaux de commerce; Réalisation d'une étude d'opportunité et création d'un centre de Médiation et

[111] CNUCED, Examen de la Politique d'Investissement au Tchad, 2019, p14
[112] The World Bank Group, Further Details on the Proposed IFC-MIGA Private Sector Window, September 2016, p7
[113] Banque Africaine de Développement, Projet d'Appui au Climat des Affaires et la Diversification de l'Economie Tchadienne, 2013, p6

d'Arbitrage (CMA) ; Informatisation du RCCM, Equipements IT des tribunaux de commerce et mise en réseaux

- **Assistance au renforcement du cadre institutionnel d'appui aux PME :** Revue du processus de création d'entreprises et opérationnalisation du guichet unique de création d'entreprises, à l'export et à l'investissement ; Etude de faisabilité en vue de la création d'une « Maison de l'entreprise » ; Appui à la création des PME dans les filières porteuses ; Etude de faisabilité et mise en œuvre d'un centre de gestion agréé pilote à la CCIAMA
- **Favoriser l'accès au marché pour les PME :** Facilitation de l'accès des PME aux marchés publics via la formation à la réponse aux appels d'offres, la facilitation de leur intégration dans les chaines de valeur des groupes multinationaux installés au Tchad au travers de la sous-traitance ; Organisation d'une concertation entre les grands groupes et les PME
- **Equipements informatiques et Réseaux** : Interconnexion de l'ANIE avec les administrations partenaires, équipements informatiques des guichets uniques et mise en place d'un data center

2.3.2 Banque Mondiale

Le Projet d'Appui aux Chaines de Valeur (PACV) mis en œuvre par la Banque Mondiale se concentre sur la filière de l'élevage. Il vise à: (i) améliorer le climat des affaires, principalement au niveau de l'enregistrement des entreprises et commerce transfrontalier; (ii) surmonter les principaux obstacles dans le secteur de la viande et filières laitières telles que des biens publics critiques adéquats (infrastructures de stockage, conservation, transformation, etc.) et; (iii) améliorer la capacité du secteur privé à approvisionner le marché intérieur et à renforcer sa compétitivité sur les marchés régionaux et internationaux[114]. En parallèle, la Banque Mondiale a prévu, en 2019, de renforcer prioritairement le climat des affaires sur certains indicateurs[115] :

- **Création d'entreprise (avec ANIE et Guichet Unique) :** Notamment établir la liste des entreprises existantes au Tchad (incluant la recherche d'antériorité) ; informer le public des nouvelles procédures en vigueur (publication des annonces légales, statut par actes sous seing privé, réduction du capital minimum pour les SARL, etc.); Réduire le délai de traitement de dossiers de contrats de travail et des règlements intérieurs des entreprises
- **Faciliter et accélérer la délivrance des permis de construire**
- **Exécution des contrats :** notamment soutenir l'ANIE à publier régulièrement sur son site Internet les décisions de justice de toutes les juridictions compétentes pour la matière commerciale
- **Accès à l'électricité (avec la SNE):** réduire le nombre de coupures d'électricité
- **Fiscalité (avec la Direction Générale des Impôts) :** Publication sur Internet des lois, et mises à jour relatives à la fiscalité

3 APPUIS POTENTIELS DE L'UE POUR AMÉLIORER LE CLIMAT DE L'INVESTISSEMENT AU TCHAD

3.1 Réformes prioritaires pour améliorer le climat des affaires

Afin d'établir une priorité des réformes à mettre en œuvre au Tchad pour améliorer le climat des affaires, nous allons nous pencher sur les conclusions de la semaine nationale de réflexion sur la

[114] The World Bank Group, Project Appraisal Document, Value Chain Support Project, 2014, p12
[115] Banque Mondiale, Mini Plan d'Action pour l'Agenda Doing Business 2019, pp1-8

contribution du secteur privé de la relance économique[116], organisée par la CCIAMA en octobre 2018. Lors de cette semaine de concertation, les opérateurs tchadiens s'étaient mis d'accord sur un ensemble de 70 mesures urgentes à mettre en œuvre pour améliorer le climat des affaires. Il comprend aussi des indicateurs de performances, des mécanismes de suivi et de publication des résultats. Ces réformes prioritaires devraient, selon la CCIAMA, être adoptées dans un délai de trois ans (jusqu'à la fin du PND en 2021), après quoi un nouveau plan de réformes sera établi. Voici ci-dessous un tableau présentant les dix mesures les plus urgentes, et une sélection des actions proposées par la CCIAMA.

Réformes prioritaires pour améliorer le climat des affaires	
Réforme proposée	**Exemples d'actions à entreprendre**
Améliorer les infrastructures physiques de base	✓ Améliorer l'accès à l'électricité ✓ Renforcer l'accès aux télécommunications
Améliorer le cadre juridique règlementaire	✓ Opérationnalisation des tribunaux de commerce ✓ Réduire le harcèlement fiscal ✓ Améliorer le recouvrement des créances bancaires
Fiscalité	✓ Immatriculer toutes les entreprises ✓ Simplification de l'impôt sur le revenu ✓ Création de Centres de Gestion Agréés[117] ✓ Accorder des exonérations fiscales aux entreprises pendant trois ans ✓ Programme de formalisation des entreprises
Douanes	✓ Accélérer les procédures de dédouanement ✓ Informatisation de la douane et interconnexion informatique
Investissements	✓ Guichet Unique doit respecter les délais fixés pour la création des entreprises ✓ Accélérer obtention des permis de travail ✓ Créer une structure de financement des PME (capital-risque, fonds de garantie) et développer des nouveaux instruments financiers (crédit-bail, etc.)

[116] CCIAMA, Semaine nationale de réflexion sur la contribution du secteur privé de la relance économique, Document Cadre sur la Facilité à Faires des Affaires au Tchad, Octobre 2018,

[117] Un centre de gestion agréé est un organisme ayant pour objet de fournir aux entreprises une aide technique en termes de gestion et de formation. Ses missions sont les suivantes : Assister les entreprises (fourniture d'un dossier de gestion annuel présentant la situation économique et financière de l'entreprise, établissement des déclarations fiscales; surveillance des comptes des entreprises ; fourniture d'analyses économiques, comptables et financières pour faire face aux difficultés éventuelles, voir https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/centre-de-gestion-agree/

	✓ Améliorer le registre foncier, renforcer l'accès à la propriété foncière ✓ Renforcer le CECOQDA pour qu'il délivre des certifications internationalement reconnues pour accès aux marchés régionaux et internationaux ✓ Accorder des exonérations douanières et fiscales pour l'importation d'équipements de transformation agro-alimentaire
Lutte contre la corruption	✓ Etablir un pool de juristes pour lutter contre la corruption et les détournements de fonds ✓ Etablir des mécanismes de dénonciation anonymes ✓ Informatiser le Ministères des Finances et du Budget, et le Ministère de l'Urbanisme (en charge du foncier)
Passation de marchés	✓ Rendre les procédures équitables et transparentes ✓ Renforcer l'Autorité de Régulation des Marchés Publics

A travers son Plan d'Investissement Extérieur, l'UE devrait contribuer à appuyer certaines des réformes proposées ci-dessus visant l'amélioration du climat de l'investissement, de manière complémentaire avec les bailleurs de fonds (Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement, voir section 3.3). Nous proposons par conséquent que l'Union européenne se concentre sur des actions concrètes, visibles et dont les risques peuvent être maîtrisés ainsi que les impacts quantifiés. Dans la suite du rapport, nous proposerons des appuis sur : l'accès à l'énergie ; l'accès au financement ; la qualification de la main d'œuvre et le soutien entrepreneurial.

3.2 Energies renouvelables

Nous l'avons vu dans la section 3.2.1, le Tchad souffre d'un très faible accès à l'électricité, et en dépit d'un potentiel très important de production d'électricité, notamment photovoltaïque, de nombreux éléments bloquent le développement des énergies renouvelables *on-grid* (connectés au réseau). Parmi ceux-ci, la situation précaire de la SNE (faibles capacités de production, distribution et commercialisation de l'électricité), et surtout son insolvabilité très probable pour le rachat éventuel d'électricité vendue par des producteurs indépendants. Il convient donc de renforcer la SNE en mettant en œuvre sa restructuration avant tout, et à ce niveau, la décision revient maintenant au Gouvernement tchadien, suite aux propositions de l'AFD.

Sur le court terme, cependant, l'Union européenne pourrait accompagner le Gouvernement du Tchad (et l'ADER) à renforcer le cadre règlementaire pour la production indépendante d'électricité. Le schéma directeur pour le développement des énergies renouvelables existe, et a été adopté en juillet 2018, mais les conditions pratiques, et fiscales ne sont pas encore clairement fixées, et les conventions d'établissement posent problème (délivrance et application). A ce sujet, l'Union européenne pourrait proposer d'une part une assistance technique pour l'analyse du cadre réglementaire de l'accès au réseau des producteurs d'électricité à partir d'énergies renouvelables au Tchad (ce type d'analyse a par exemple été fait par GIZ en Tunisie[118]), et d'autre part un programme de renforcement institutionnel pour accélérer la délivrance et le respect des conventions d'établissement.

[118] https://www.giz.de/en/downloads/giz2014-fr-energies-renouvables-tunisie.pdf

Ceci préparerait le terrain pour le développement, sur le moyen terme, de projets d'énergie renouvelable on-grid, et on pourrait alors utiliser les garanties comme Room2Run pour couvrir les risques de défaut de payement du rachat, par la SNE, de l'électricité produite par les producteurs indépendants d'électricité. Pour éviter ce risque, sur le court terme, et permettre à davantage de ménages d'avoir accès à l'électricité, nous proposons de développer des solutions hors-réseau (off-grid). Les **nanoréseaux**, par exemple, représentent une solution innovante pour l'électrification rurale, permettant l'accès énergétique aux foyers ruraux à partir d'un lampadaire solaire (LED) et de solutions de recharges de téléphones portables. Le système de **kits solaires** permet en outre aux ménages d'économiser (plus besoin d'acheter des bougies, du diesel ou des piles, ce qui peut représenter 30% de leurs revenus), et de gagner du temps en rechargeant chez eux leur téléphone. Le prépaiement des nanoréseaux s'effectuera par le portable des consommateurs et sous forme de leasing, ce qui facilite l'accès des populations les plus défavorisées. De plus, dans le contexte du Tchad, ce dispositif permet d'éviter le risque de défaut de payement par la SNE car les nanoréseaux ne seront pas connectés au réseau national (donc pas de rachat obligatoire par SNE). Voici ci-dessous la présentation d'un projet de ce type, formulé par une entreprise française active au Tchad (Alternaprod Tchad).

Fiche Projet : ALTERNAPROD TCHAD SAS

Montant du financement recherché : EUR 9 000 000 (€9m)

Type de financement recherché : prêt, dette senior

Période de remboursement : 8 ans, incluant une période de grâce de 12 mois (soit remboursement du capital sur 7 ans)

Type de garantie disponible :
Assurance MIGA (banque mondiale)
Compte de reserve à la dette (DSRA)
DSCR > 2 (Tresorerie disponible au remboursement de la dette)
Debt/equity ne depasse pas un ratio 70:30

Montant des garanties : Bilan actif Tchad min EUR 6 000 000 (€6m)

Description de l'entreprise :
Secteur : Fourniture de service énergétique par kits solaires auprès des entreprises et des foyers des zones rurales

Description des activités actuelles :
Développement économique et sanitaire par fourniture d'un service électrique auprès des entreprises et des foyers des zones rurales par mise à disposition de kits solaires individuels et d'outils productifs et électroménagers à haute efficacité énergétique.
Service pré payé mensuellement par les entreprises et les ménages par GSM/Mobile Money.

Nombres d'employés :
30 employés actuellement (et 40 fin 2019). Avec 50% de femmes.

Etats financiers disponibles sur les trois dernières années :
- ~~Oui~~
- Non. sur les 2 dernières années (2018 + 2017 qui inclut Mi 2016)

Description du projet :
fourniture de service électrique par kits solaires et d'outils productifs et électroménagers auprès de 60 000 ménages et entreprises/AGR dans les 7 prochaines années

Description du promoteur, de son équipe (et des actionnaires si pertinent):
Le promoteur et actionnaire unique : 'E-LongLife Energies Nouvelles SAS, France'
Les actionnaires sont :

- Bren-Tronics international solutions. Bren-Tronics, groupe spécialisé depuis 45 ans, dans le stockage d'énergie et les énergies renouvelables en environnement sévère
- AIER, groupe spécialisé dans les énergies renouvelables
- SE4Africa, expert EPC en Afrique (Engineering Procurement construction)

Marché :

- Marché local : les zones rurales du Tchad
- Marché régional : le Sahel (Tchad, Mali, Niger et Burkina)
- Export : l'Afrique de l'Ouest

Type de consommateurs :
Tous les consommateurs sont visés. Approche inclusive :
Ménages (la totalité des ménages quintiles 1 à 5), écoles, centres de santé, activités génératrices de revenus et entreprises (fermes, ateliers, restaurants, boutiques..) ; Une priorité pour le développement du genre/femmes

Concurrence (type de concurrence) :
Mini réseau solaires off grid ; et mini kit solaires individuels

Potentiel de croissance :

- Marché local : les zones rurales du Tchad
- Marché régional : le Sahel (Tchad, Mali, Niger et Burkina)
- Export : l'Afrique de l'Ouest

Innovation et impact :
Innovation technique et innovation du business modèle

Pourquoi votre projet est-il innovant ?
Innovation technologique :

- la puissance énergétique sous forme de kits solaires mis à disposition à la population est unique sur le marché mondial (entre 3 et 50 fois plus énergétique que la concurrence). Permet un service électrique sous forme de kit solaire individuel équivalent à un mini réseau.
- La durée de vie des produits permet de garantir un service de 10 ans et 20 ans aux usagers.
- Le contrôle software par GSM du parc de kits solaires permet un suivi et une traçabilité à 100%

Innovation du business model :

- La flexibilité du business model, permet pour un usager qui ne paie pas le prépaiement de désactiver le kit solaire et de l'installer chez un nouvel usager sans risque pour le modèle financier de l'opérateur.

Quel est son impact social ?
Développement des centres de santé, des écoles, des entreprises et développement sanitaire des ménages. Création d'emplois et à terme développement économique du secteur informel en secteur formel pour améliorer les rentrées fiscales de l'état

Quel est son impact environnemental ?
Réduction de 0,75 tonnes de carbone par an par kit, soit environ 0,5 million de réduction de tonnes carbone sur 10 ans. Conforme aux directives IFC et Performance standards - Environment, social, traitement des déchets.

Un business plan a été réalisé :
- Oui Oui
- ~~Non~~

Une étude de marché a été réalisée :
- Oui Oui
- ~~Non~~

Une étude de faisabilité a été réalisée :
- Oui Oui
- ~~Non~~

Une étude d'impact environnemental a été réalisée :
- Oui Oui
- ~~Non~~

L'équipe est déjà mobilisée :
- Oui Oui
- ~~Non~~

Partenaires techniques et/ou financiers (bailleurs de fonds, banques, etc.) :
Development Finance Institutions (DFIs) :
- Union Européenne -EDFI – fond ElectriFi
- MIGA (World bank)
- OPIC – Overseas Private Investment Corporation

Coordonnées de la personne de contact
Nom / Prénom : MONTEUX / Vincent
Nom de l'entreprise : 'E-LongLife Energies nouvelles SAS', France,
20 rue Henri Regnault, 75014, Paris
Téléphone : +33 (0)1 40 59 80 51 / (0)6 17 01 36 48
Adresse email : vmonteux@ellen-sas.com
Site internet : www.alternaprod-tchad.com

Sur le court terme, le Pilier 1 du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE peut intervenir pour soutenir ce type de projets, à travers la garantie DESCO, gérée par la Banque Africaine de Développement. Cet outil de garantie contribuera à soutenir l'accès à l'électricité de populations africaines qui n'ont pas accès au réseau électrique. Il repose sur un modèle commercial innovant de systèmes d'énergie solaire pay-as-you-go (PayGo) à usage domestique récemment mis au point en Afrique de l'Est. Ce PIP devrait permettre de mitiger certains risques perçus des banques locales

et investisseurs internationaux en matière de financement dans le secteur. Celles-ci comprennent le manque de connaissance de la technologie, le risque de change et des informations limitées sur l'historique de crédit des consommateurs. DESCO garantira ce que l'on appelle des contrats de location avec option d'achat : Les clients achètent des systèmes d'énergie solaire au moyen de paiements mensuels fixes sur une période de 24 à 36 mois et remboursent des petites mensualités (par exemple 5 EUR/mois). DESCO envisage des partenariats avec des entreprises de télécommunication pour permettre aux fournisseurs d'effectuer des prélèvements directement sur les factures téléphoniques mensuelles des clients. D'autres garanties, comme Renewable Energy Support Programme for SSA, gérée par AECID/COFIDES, pourraient également être mobilisée pour le développement du off-grid au Tchad.

3.3 Accès au financement

Nous avons constaté, lors de la mission, que l'accès au financement constitue une contrainte de premier ordre pour les entreprises tchadiennes, mais il est important de rappeler que secteur privé y est embryonnaire. Par conséquent, les grosses entreprises n'ont pas de problème pour accéder à des financements (les banques se livrent une concurrence féroce pour adresser ce segment), les moyennes entreprises capables d'absorber et rembourser des financements bancaires classiques sont rarissimes, et les petites entreprises ne correspondent pas aux critères de financement des banques commerciales. De manière générale, il n'y a que peu d'appétit de la part des banques pour adresser le segment des PME tchadiennes, et particulièrement le secteur agricole considéré comme davantage risqué. Afin de renforcer l'accès au financement, nous allons présenter ci-dessous trois pistes de solutions : a) accroitre le financement des PME par le renforcement des capacités des banques, et des garanties de portefeuille ; b) créer un cadre pour le développement de fonds de capital-investissement ; et c) renforcer la microfinance.

3.3.1 Secteur bancaire

Comme souligné auparavant, la banque commerciale la plus dynamique envers les PME au Tchad est Orabank. Néanmoins sa stratégie a affecté négativement la qualité de son portefeuille lors de la crise. Les autres banques rencontrées lors de la mission (Ecobank et Société Générale) n'ont pas témoigné d'un engouement réel envers les PME[119]. Penchons-nous sur ce qui est possible de faire pour cette banque, à travers le PIE. Orabank serait intéressée par une assistance technique pour développer son département PME. Celle-ci couvrirait le recrutement de deux collaborateurs et la formation du personnel aux techniques de financement des PME, d'analyse du risque, la conception de nouveaux produits financiers, la modélisation, l'analyse du cash-flow, le calcul de rentabilité. Une ligne de crédit ou une garantie de portefeuille serait également souhaitée par Orabank, qui évalue le besoin de financement de ce portefeuille PME à 10 milliards de FCFA (environ 15 millions d'EUR). Nous l'avons vu, le financement de l'agriculture intéresse Orabank, mais aussi le financement du secteur du transport et du commerce, vu l'enclavement du Tchad.

Sur le moyen terme, nous recommandons que le Pilier 1 (garanties partielles de portefeuille) et le Pilier 2 (assistance technique) du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE servent à appuyer les banques commerciales tchadiennes, à première vue Orabank, pour développer un département de crédit aux PME, et un portefeuille d'engagements dans le secteur agricole pour financer les filières identifiées dans ce rapport. Dans les 26 programmes de garanties du Fonds Européen de Développement Durable (FEDD), de nombreuses garanties sont destinées à mitiger les risques de

[119] A noter que la Société Générale aurait signé avec la Banque Européenne d'Investissement une convention pour une ligne de crédit de 63 millions d'EUR pour l'Afrique centrale, dont le Tchad. Néanmoins, pour le cas du Tchad, des doutes subsistent quant à la capacité/volonté de la Société Générale à utiliser cette ligne de crédit vu l'étroitesse du marché et la faible bancabilité des projets d'investissements proposés par les PME locales.

financement des PME, et des entreprises actives dans l'agriculture. Pour le cas du Tchad, les garanties pertinentes sont *Intermediated Lending for MSMEs and Agricultural Businesses* (gérée par la BAD, les EDFI, la SFI et la BEI), *NASIRA* (gérée par FMO), *InclusiFi* (gérée par AECID et COFIDES), *FISEA+ SMEs and Agribusiness Investment Guarantee* (gérée par AFD), *Archipelagos - One Platform for Africa* (gérée par CDP et BAD)[120]. De telles garanties pourraient contribuer, au Tchad, à dérisquer les financements des banques pour le PME (particulièrement agricoles et agro-transformatrices), mais aussi à accroitre les financements vers les EMF tchadiennes qui doivent se refinancer.

Il faut mentionner qu'avant la mission, les experts ont pris contact avec FMO, qui gère la garantie NASIRA, pour évaluer l'intérêt envers le Tchad. Les responsables de FMO ont confirmé que le Tchad est un pays éligible. Selon Jim Brands, *« le Tchad fait partie du mandat d'investissement de NASIRA. Veuillez noter que NASIRA n'est pas encore opérationnelle. Nous sommes encore en train de négocier des contrats avec le DG NEAR & DEVCO pour le programme d'assistance technique et l'accord de garantie ne prend effet qu'à compter de cette date. Nous travaillons actuellement à un «lancement» en avril / mai. Il convient également de noter que la NASIRA fournit uniquement des garanties de portefeuille non capitalisées aux intermédiaires financiers, les portefeuilles ne pouvant contenir que des prêts consentis aux femmes, aux jeunes (18 à 35 ans) et aux migrants. Malheureusement, nous n'avons pas encore de pipeline au Tchad. Nous avons identifié quelques premiers clients sur lesquels nous effectuerons une première mise à l'essai au cours de l'année prochaine. Nous pourrions envisager le Tchad dans une phase ultérieure, au cours de laquelle je vous contacterai certainement pour plus d'informations. »*

3.3.2 Fonds de capital-investissement / capital risque

Nous l'avons vu, les moyennes entreprises dont les projets sont bancables aux yeux des banques, et qui ont la capacité de rembourser des dettes bancaires (montant du prêt moyen : 750 000 EUR ; taux d'intérêt moyen : 15%/an, maturité de 2 à 5 ans)[121] sont rarissimes au Tchad. A contrario, nous avons lors de la mission, rencontré beaucoup de petites entreprises, qui ont des activités génératrices de revenus, mais de faibles compétences managériales et sont sous-capitalisées. Nous avons également constaté l'absence de fonds d'investissement (capital-investissement, capital-risque), or pour les PME, le financement en capital présente plusieurs intérêts : d'une part, il permet aux entreprises de ne pas être asphyxiées par le remboursement de la dette, surtout dans un pays où les taux d'intérêts sont élevés et les maturités courtes, d'autre part, les entreprises bénéficient d'une assistance technique et d'un soutien managérial et stratégique de la part des fonds d'investissement.

En Afrique, on assiste à la création récente de nombreux fonds d'investissements non classiques, qui réduisent le montant moyen de leurs financements. C'est le cas de Synergi Capital au Burkina Faso, de Comoé Capital en Côte d'Ivoire, et de Miarakap à Madagascar. Tous ces fonds de capital-investissement sont partenaires d'Investisseurs et Partenaires [122] (I&P dont le siège est à Paris, fondé par Patrice Hoppenot et dirigé par Jean-Michel Severino) dont le programme IPDEV2[123]. A titre

[120] European Union, Summaries of the EU External Investment Plan Guarantees, 2018, pp6-15

[121] Données communiquées par Orabank concernant les caractéristiques d'un crédit d'investissement PME classique

[122] http://www.ietp.com/fr

[123] La société financière I&P Développement 2 (IPDEV 2), gérée par Investisseurs & Partenaires, a clôturé sa levée de fonds avec un capital total de 21 millions d'euros (fonds levés auprès de la Banque Africaine de Développement et le Soros Economic Developement Fund, et la Commission européenne à travers le Trust Fund for Migrations), pour plus d'informations, voir https://www.eib.org/attachments/general/events/entrepreneurship-outside-the-eu-severino-en.pdf

d'exemple, Comoé Capital vise à soutenir le développement des start-ups et PME ivoiriennes dont les besoins en financement se situent entre 20 millions et 300 millions FCFA (entre 30 000 EUR et 450 000 EUR) par un financement adapté et un accompagnement personnalisé (formalisation de leur gestion, renforcement de leur organisation et de leurs compétences techniques et appui à leur développement commercial)[124].

A leur retour de mission, les experts ont contacté David Munnich, responsable chez I&P pour le développement des fonds Miarakap, Synergies Burkina et Niger, Teranga Sénégal, et Comoé Capital. Ce dernier a confirmé l'intérêt d'analyser la faisabilité de la création d'un fonds d'investissement de ce type au Tchad : *« La piste du Tchad est très intéressante en particulier du point de vue de l'impact qu'aurait un tel projet. Je ne connais pas bien le contexte tchadien mais je suppose qu'il est particulièrement difficile pour les PME. A cet égard, il n'est pas clair à ce stade qu'une telle équipe puisse (i) lever des capitaux tchadiens suffisants pour investir, (ii) trouver une profondeur de marché suffisantes pour développer une activité pérenne de financement de PME. Ce n'est peut-être pas impossible, mais cela reste à analyser et à prouver sera sans doute bien difficile. Dans le cas où une étude de faisabilité éventuelle aboutirait à la conclusion que c'est très improbable, un tel projet ne serait envisageable qu'avec une forte composante de subvention afin de couvrir les coûts opérationnels, voire le risque commercial de l'activité elle-même. En outre une telle activité ne ferait sens qu'en lien avec un renforcement des jeunes pousses et des jeunes entrepreneurs, dans le cadre d'un programme de formation / d'accompagnement / d'incubation global. Chaque contexte pays étant très spécifique, il ne m'est pas possible de transposer simplement les termes de référence d'une telle étude de faisabilité. Cependant, on peut dire que cette étude aurait pour but de (i) évaluer la profondeur du marché des PME localement, leur potentiel de croissance, leur niveau de formalisation, les difficultés qu'elles rencontrent, leurs besoins d'accompagnement, de financement et de renforcement de compétences, (ii) évaluer l'état de l'offre de financement proposée à l'heure actuelle, (iii) la capacité du tissu économique local à répondre à ces besoins en termes de capitaux à lever, de compétences à identifier localement. C'est un travail très opérationnel et très pragmatique qui pourrait prendre environ 6 à 8 mois à temps plein. Par ailleurs, je signale que la Commission européenne accompagne le projet IPDEV2 à travers un financement du Trust fund for migrations. Le Tchad n'est pas inclus dans ce programme (lien ici). Les pays actuellement en cours d'évaluation pour un financement par IPDEV2 sont le Mali, le Cameroun, sans doute la Guinée, Bénin, Togo, et l'Afrique de l'Est.»*

Sur le court terme, nous recommandons par conséquent qu'une assistance technique (par exemple financée par les fonds TCF de la Délégation) soit consacrée à réaliser cette étude de faisabilité. Le montant d'une telle opération est évalué à 300.000 EUR pour 12 mois de travail et l'étude visera à déterminer la profondeur de marché des PME formelle ou formalisable dont le besoin de financement s'échelonne de 50 000 à 300 000 EUR, établir leur profil entreprise, définir le contexte business et règlementaire, identifier les outils juridiques et corporate pour créer une société d'investissement et sonder l'écosystème business pour qu'I&P ne soit pas le seul investisseur – par exemple en proposant aux banques, ou société d'assurances locales de s'associer (comme c'est le cas pour Teranga Capital avec Orange au Sénégal, ou de la Société Générale au Burkina). Sur le moyen terme, et afin de renforcer ces fonds de private equity, des mécanismes de garantie de fonds propres doivent être envisagés par le PIE, ainsi que du blended finance et des poches de première perte (légèrement différents d'une garantie traditionnelle car le prêt n'est pas accordé à moins que l'investisseur ne soit face à une perte). En outre, sur le plan du climat des investissements, il sera nécessaire d'améliorer la protection juridique des investisseurs et notamment leur faciliter la sortie du capital des entreprises financées (pilier 3 du PIE).

[124] http://www.ietp.com/fr/content/lancement-como%C3%A9-capital

3.3.3 Renforcement du secteur de la microfinance

La microfinance a un impact important pour le financement des chaines de valeur agricoles au Tchad, et des outils financiers comme le warrantage ou le crédit épargne-éducation (CEE) ont démontré leur efficacité pour d'une part accroitre les rendements et surfaces cultivées, et d'autre part augmenter et stabiliser les revenus des petits producteurs. Afin de soutenir le développement à la base, il est donc recommandé de renforcer le secteur de la microfinance qui, nous l'avons vu, souffre de beaucoup d'insuffisances, tant en matière technique, que financière et règlementaire.

Il faut souligner que le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) met en œuvre un programme d'envergure au Tchad : le Programme d'Appui au développement local et à la Finance Inclusive au Tchad (PADLFIT, budget de 424 millions d'USD, de 2018 à 2021), Son objectif de développement est de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'insertion socio-économique des populations par la promotion du développement local et d'un secteur financier inclusif. La stratégie du PADLFIT est axée sur trois composantes : « (i) à la promotion du développement local à travers l'amélioration de l'accès aux énergies propres et aux services socio-économiques de base aux Collectivités locales, Entreprises et Populations ; (ii) au développement des filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques et des microentreprises créatrices de valeurs et d'emplois et (iii) à la promotion de l'inclusion financière et sociale des populations »[125]. En ce qui concerne sa composante 3 (inclusion financière), les actions menées par le programme visent à appuyer la création, l'extension et la viabilité des centres multifonctionnels de services financiers pour l'amélioration de l'inclusion financière dans toutes les sous-préfectures ; b) accompagner la mise en place et la viabilité d'un Etablissement de Microfinance de troisième catégorie pour le refinancement et la garantie des prestataires de services financiers décentralisés et le financement des MPME ainsi que la mise en place d'un Fonds Alternatif de Soutien à l'Entrepreneuriat et au Commerce; c) appuyer le renforcement des capacités des acteurs institutionnels, techniques et opérationnels de la finance inclusive.

Nous proposons par conséquent que sur le court terme, une mission d'identification soit effectuée pour comprendre les besoins de chaque EMF, identifier les besoins d'assistance technique (par exemple, améliorations de l'audit interne, prêts aux petites entreprises, renforcement de la gestion du risque-crédit, etc.), élaborer un plan d'assistance technique et un budget pour l'institution cible, et développer plans d'actions détaillés pour chaque bénéficiaire. L'assistance technique comprendra ensuite l'appui d'experts sur le terrain pour le renforcement des capacités des EMF à travers des programmes de formation, transfert de compétences techniques, amélioration des processus et des procédures, etc. Les activités clés incluront des améliorations à apporter aux systèmes de gouvernement des EMF, des renforcements des capacités de gestion et d'information, l'adoption de méthodologies de prêts, la structuration des fonctions des ressources humaines, l'amélioration de la gestion des risques et l'introduction de meilleures pratiques. Une attention particulière devra être apportée au renforcement des capacités de l'APEMF, pour l'amélioration de l'environnement règlementaire. Cette mission d'identification devra limiter les interventions aux domaines non-couverts par le PADLFIT afin de trouver des complémentarités et d'éviter les réplications.

[125] PNUD, Document de Programme PADLFIT, 2017, p1

3.4 Formation professionnelle et technique

L'UE appuie la formation professionnelle et technique au Tchad à travers le projet Bab Al Amal. Celui-ci s'inscrit la continuité de ce que ESSOR126 a déjà réalisé au Tchad afin de renforcer l'action dans les zones d'intervention existantes et en l'étendant à 3 nouvelles villes : Moundou, Bongor et Sarh. Les objectifs spécifiques du projet Bab Al Amal sont de favoriser l'insertion socioéconomique des jeunes vulnérables dans 5 villes du pays par la mise en place de services d'appui à la formation qualifiante et à l'insertion professionnelle[127]. Vu la faiblesse des capacités techniques et professionnelles des ressources humaines, nous recommandons, sur le court terme, que l'Union européenne soutienne aussi des programmes innovants comme la formation duale. Ce système est fréquemment utilisé dans le système éducatif allemand et hollandais. Le système dual favorise la coopération entre des PME, d'une part, et des écoles professionnelles financées par des fonds publics, d'autre part. Cette coopération est réglementée par la loi. Les stagiaires du système dual passent généralement une partie de chaque semaine dans une école de formation professionnelle et l'autre dans une entreprise, ou ils peuvent passer des périodes plus longues dans chaque lieu en alternance. La formation duale dure généralement deux à trois ans et demi[128].

Le système dual de formation professionnelle s'est révélé un moyen efficace de lutter contre le chômage des jeunes et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée. De nombreux pays souhaiteraient maintenant introduire ce modèle en partenariat avec l'Allemagne des projets ont déjà été implémentés avec plus de 100 pays intéressés par le système allemand. En 2013, le Gouvernement fédéral allemand a présenté un document exposant l'intention de l'Allemagne de mettre son expertise en matière de formation professionnelle duale à la disposition des pays partenaires intéressés. Ces derniers peuvent recevoir des conseils d'experts en éducation s'ils introduisent un système de formation professionnelle basé sur le modèle allemand[129]. Afin d'appliquer ce modèle au Tchad, il convient d'abord d'analyser trois aspects : la demande d'emplois, l'offre d'emplois et les dispositifs existants de formation professionnelles et technique. Ceci permettra de mettre en place un système d'éducation duale répondant aux caractéristiques du marché de l'emploi tchadien et d'assurer l'adéquation entre l'offre et la demande d'emplois.

Dans le domaine de l'agriculture, nous avons recommandé que des *Farmers Business Schools* soient créées sur le moyen terme afin de professionnaliser les producteurs. Il serait également intéressant, sur le moyen terme, de soutenir la formation professionnelle et technique (TVET) dans l'agriculture par la création de *lycées techniques agricoles*. A ce sujet, nous allons analyser le cas du Bénin, considéré comme une des meilleures pratiques à l'échelle du continent africain[130]. En 2013, le Gouvernement béninois avait adopté le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA), qui mettait l'accent sur le TVET. Un plan de développement fut élaboré sur 10 ans (2013-2023) et les efforts du Gouvernement ont permis, avec l'appui des bailleurs de fonds (FIDA, USAID, ONUDI), d'accroitre le nombre de lycées techniques agricoles (de 6 avant 2012, il existe maintenant dix lycées techniques agricoles). Le nombre d'étudiants dans ces lycées, ainsi que le nombre de filles a augmenté de près de 200% par rapport à 2008. Une initiative intéressant du Gouvernement béninois fut la création du département de la conversion et de l'intégration pour les jeunes qui facilite la participation des jeunes dans le secteur agricole par le renforcement de leurs compétences techniques.

---

[126] ESSOR avait soutenu successivement à NDjaména les projets Tremplin (2009-2012), Jeun 'Action (2012-2015) et Goum Fauk (2015-2018) en partenariat avec l'ONG tchadienne Université Populaire.

[127] http://www.essor-ong.org/fr/programmes/au-tchad/projet-bab-al-amal.html

[128] https://www.bmbf.de/en/the-german-vocational-training-system-2129.html

[129] https://southafrica.diplo.de/sa-en/04_News/04-dual-training-success/499198

[130] NEPAD, Review of Agricultural Technical Vocational Training and Education (ATVET) in Africa, Best Practices from Benin, Ethiopia, Namibia and Sierra Leone, 2013, p16

Les clés du succès de l'expansion du TVET agricole au Bénin sont les suivantes : forte implication du Gouvernement ; adaptabilité des programmes de TVET aux besoins du marché du travail ; collaboration avec des centres de recherche et développement agronomique pour la diffusion de nouvelles techniques et technologies ; collaboration des Ministères impliqués dans les programmes de TVET ; développement de partenariats publics-privés (PPP). A cet égard, le Centre Songhaï est une référence en Afrique. Il a été fondé en 1985 au Bénin pour stimuler l'entreprenariat agricole. C'est une initiative privée qui organise des formations sur le terrain (dans sa ferme de démonstration, porcherie, pêche, production légumière et pratiques post-récolte) en mettant l'accent sur des techniques agricoles durables et écologiques. Ses activités comprennent formation agricole et entrepreneuriale; unités de production et de recherche et le développement de pratiques agricoles durables. A ce jour, le Centre Songhaï a contribué à créer plus de 1 000 entreprises au Bénin, et dans le reste de l'Afrique[131].

3.5 Accompagnement entrepreneurial dans les chaines de valeur pré-identifiées

Sur le court terme, il est recommandé que l'Union européenne appuie le développement d'entreprises dans les chaines de valeur pré-identifiées par une assistance technique localisée sous forme d'un programme de *Business Advisory Services*. L'objectif d'un tel programme est de collaborer avec de petits producteurs agricoles, des organisations d'agriculteurs, des coopératives et diverses entreprises en croissance afin de faciliter l'accès au financement. Les experts les aideront à évaluer, prévoir et communiquer leurs besoins de financement aux prêteurs et investisseurs potentiels. Il est conseillé également de développer les chaines de valeur pré-identifiées par la recherche de partenariats commerciaux et de débouchés pour les exportations tchadiennes particulièrement dans le secteur du sésame car il semblerait que cette filière a un important potentiel de développement à l'export[132]. Nous l'avons vu, de tels partenariats servent de base pour le développement de la finance agricole (voir expérience de Rabobank, section 2.1.6).

Pour illustrer ce type d'accompagnement, nous pouvons ici présenter le succès du programme MozaCajù au Mozambique, mis en œuvre par TechnoServe et financé par USDA (US Department of Agriculture) et Aga Khan Foundation entre 2014 et 2018 dans la filière noix de cajou. Parmi ses activités, MozaCajù a établi un fonds de subventions pour les PME actives dans l'agrobusiness ; offert une assistance technique pratique dans les usines afin de soutenir la transformation et la mise en conformité avec les normes de sécurité alimentaire; dispensé des services de conseil aux entreprises dans les grandes plantations; et des formations «*My Cashew Business*» pour les petits agriculteurs. Le programme a encouragé l'utilisation d'intrants améliorés (création de pépinières et soutien aux fournisseurs de semences) et a recherché des partenariats commerciaux avec des importateurs de noix de cajou. L'impact de ce programme a été très importants, et rien que pendant la saison agricole 2015-2016, les producteurs mozambicains bénéficiaires du projet ont accru leur productivité de 53% et augmenté leurs revenus de 66%. Sur la même période, les entreprises de transformation ont quant à elles boosté leurs 55%, ce qui représente 20 millions d'USD de cajous exportées en plus[133].

[131] NEPAD, Review of Agricultural Technical Vocational Training and Education (ATVET) in Africa, Best Practices from Benin, Ethiopia, Namibia and Sierra Leone, 2013, p19

[132] Une autre piste que le sésame, pour le Tchad, serait le développement et la structuration d'un écosystème entrepreneurial local pour les filières du karité, de l'arachide et de l'aviculture. A ce sujet, la Société Générale nous a exprimé son intérêt initial à financer des entreprises avicoles dans la périphérie de Ndjamena.

[133] TechnoServe, MozaCajù Progress Report, 2017, p2

3.6 Incubateurs de développement économique local

3.6.1 Fonctions d'un incubateur

Les incubateurs de start-up jouent quatre fonctions : ils offrent des infrastructures d'hébergement des entreprises, des services (coaching, formations, etc.), facilitent l'accès au financement et organisent des activités de réseautage. En dehors de l'hébergement des start-up et des services de coaching, les formations managériales occupent un rôle crucial pour renforcer durablement les capacités des entrepreneurs incubés et assurer leur survie une fois sortis du processus d'incubation.

Le plan de formation des incubateurs peut inclure les modules suivants : business model, fonctionnement de la chaîne de valeur, gestion d'entreprise, marketing, analyse financière, business planning, accès au financement, création / gestion d'un site web, gestion des ressources humaines et stratégie d'entreprise. En plus de cela, un atelier de transformation agro-alimentaire peut également être mis à disposition des incubés afin qu'ils puissent partager des équipements, se lancer dans une activité génératrice de revenus, acquérir une expertise technique, et tester leurs produits sur le marché.

Un autre facteur-clé de réussite pour soutenir les start-up est l'accès au financement. Les incubateurs efficaces permettent dans un premier temps de renforcer les projets des start-up et leur bancabilité, et ensuite à sécuriser leur financement à travers différents instruments (prêts/capital d'amorçage, prêts/capital de croissance, fonds de garantie).

3.6.2 Modèles proposés et justification

Au Tchad, nous avons mené des entretiens avec les jeunes entrepreneurs et la plupart des entrepreneurs et start-up sondés ressentent le besoin et l'envie de recevoir des services de coaching et mentoring, et leur déficit de compétences traduit la nécessité de renforcer leurs capacités managériales et techniques. Il est pertinent de noter que l'intérêt pour l'incubateur de concerne pas que les jeunes entrepreneurs et start-up, mais touche aussi les entreprises ayant déjà une expérience.

Pour soutenir le développement des chaines de valeur des oléagineux (transformation de l'arachide et du karité) à Sarh (3e ville la plus importante au Tchad) et Koumra (6e), nous proposons sur le moyen terme que deux incubateurs de start-ups agrobusiness soient établis. Les incubateurs de PME d'agrobusiness (incubateurs agro-alimentaires) ont pour mission de renforcer les chaines de valeur par la commercialisation des produits agricoles en liants les producteurs agricoles aux marchés, et facilitant l'accès aux intrants et technologies. A ce titre, les incubateurs agro-alimentaires contribuent à passer des produits à faible valeur ajoutée à des produits à haute valeur ajoutée.

L'objectif spécifique des incubateurs agro-alimentaires est de soutenir certaines entreprises à un stade précoce (*early stage*) qui ont le potentiel de devenir des entreprises d'agrobusiness compétitives dans certaines chaines de valeur par le partage de bureaux et d'équipements, l'accompagnement, la formation, l'identification de technologies, l'appui à la commercialisation, l'amélioration de l'accès au financement et la mise en relation. Infodev (programme de référence de la Banque Mondiale pour l'incubation) distingue trois types d'incubateurs agro-alimentaires[134] :

a) *Incubateurs de chaînes de valeur* : leur but est de développer des filières agricoles et fournir un ensemble de services. Ils se concentrent sur l'intégration d'éléments critiques des chaines de valeur en améliorant l'accès au financement et la valeur ajoutée ;

[134] InfoDev, Agribusiness incubation, the World Bank Group, Washington, 2016, pp 42-49

b) *Incubateurs de recherche et commercialisation* : collaborent étroitement avec des universités et centres de recherche et favorisent la commercialisation de leur innovations ;

c) *Incubateurs de transfert de technologie* : promeuvent le transfert des technologies à la base, et de pointe

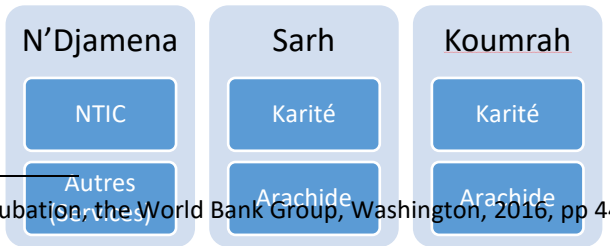
Sur base du diagnostic que nous avons mené à N'Djamena, et de la pré-identification des chaines de valeur (voir section 1), le type *Incubateur de chaînes de valeur* est le plus pertinent dans le contexte du Tchad.

Ce type d'incubateur a pour objectif de transformer des filières entières en renforçant l'accès au marché des producteurs locaux. Ils fournissent par exemple des services de soutien en termes d'agro-transformation, d'emballage, de marketing, de mise en conformité aux normes phytosanitaires et autres certifications. Ils mettent aussi l'accent sur le renforcement de l'accès aux semences améliorées et autres intrants agricoles (et d'élevage). Ils encouragent le développement et la commercialisation de nouveaux produits qui demandent d'abord à être testés sur le marché et disposent par conséquent de capacités fortes en termes d'études de marchés afin de transformer les avantages comparatifs des producteurs locaux en avantages comparatifs sur des marchés de produits différenciés. La contribution de ce type d'incubateurs réside dans leur capacité à identifier des start-up prometteuses dont le développement, à travers des formations, des services de développement d'affaires, et du financement, ce qui aura des retombées positives sur l'ensemble des chaînes de valeur concernées[135].

A Ndjamena, la demande d'incubation est plus disparate, et nous avons constaté un fort engouement des jeunes entrepreneurs pour les activités entrepreneuriales dans le secteur des NTIC et des services, mais aussi dans le secteur de l'agro-alimentaire (aviculture, transformation des fruits et légumes, du moringa, par exemple) ainsi que dans la confection textile et la transformation du cuir. Ceci justifie par conséquent qu'une étude complémentaire (de faisabilité ou préfaisabilité) soit menée par des experts pour déterminer si une masse entrepreneuriale critique soit présente dans cette ville pour que l'incubateur se spécialise ou pas. La spécialisation signifie que l'incubateur se concentrerait sur une, deux ou trois chaines de valeur et mettrait à disposition des équipements spécifiques, ainsi que des experts techniques sectoriels. Il est donc important, dès la conception, de prévoir un modèle adapté aux besoins locaux.

Nous proposons également d'inclure, à titre expérimental, la culture et le sport comme activités susceptibles d'être incubées. En effet, ceci permettrait de soutenir le développement d'entreprises offrant des possibilités de divertissement à la jeunesse tchadienne, qui font actuellement défaut dans la capitale. La culture représente l'espoir, et l'espoir renforce la cohésion de la société tchadienne[136]. Lors de notre mission, nous avons pu rencontrer des jeunes entrepreneurs actifs dans la culture et les arts (comme Ache Coelo[137], réalisatrice de films et promotrice d'un festival tchadien du court-métrage).

Voici ci-dessous un graphique présentant les spécialisations des incubateurs proposés :



[135] InfoDev, Agribusiness incubation, the World Bank Group, Washington, 2016, pp 44-45

[136] Un proverbe africain dit : « un Homme sans culture est comme un zèbre sans rayure »

[137] Voir https://revue-afrique.com/ache-coelo-jeunes-tchadiens-confiance-en-eux/

3.6.3 Complémentarités avec les structures d'appui et bailleurs de fonds

Pour la capitale Ndjamena, au regard de l'offre d'incubation, la question se pose de trouver des complémentarités avec des structures d'appui à l'entrepreneuriat et des programmes mis en œuvre par des bailleurs de fonds. Nous l'avons vu, les structures d'appui à l'entrepreneuriat sont nombreuses à Ndjamena. Parmi celles-ci, nous pouvons inclure Mossossouk, Fonds d'Appui aux Jeunes Entrepreneurs (FAJE), Tchad Innovation Hub, la Maison de la Petite Entreprise du Tchad (MPET) et WEDECIDER.

Ces initiatives sont pertinentes et justifiées car elles répondent à une demande existante de la part des entreprises pour des services d'accompagnement. Néanmoins, aucune d'entre elle, à ce jour, ne peut réellement être assimilée à une vraie incubation. La raison est qu'aucune de ces structures ne parvient à faciliter l'accès au financement. D'autre part, ces structures d'appui n'ont que de faibles capacités techniques, organisationnelles et budgétaires. Nous allons maintenant nous pencher davantage sur la MPET, soutenue par l'AFD.

La MPET est financée à travers le Programme d'Appui à la Petite Entreprise (PAPE) de l'AFD. Ce dernier a été conçu pour réduire le chômage des jeunes et contribuer à diversifier l'économie tchadienne. C'est dans ce contexte qu'est née la MPE en 2015, dont les bénéficiaires sont des porteurs de projets de création ou de développement d'entreprises : jeunes (âgés de 35 ans au plus), femmes ou hommes, entreprises formelles ou informelles, individuelles ou collectives, et avec un chiffre d'affaires relativement bas. Sa zone d'intervention est Ndjamena.

Son organisation repose sur quatre départements spécifiques : département sensibilisation, département orientation, département formation, département accompagnement. Le budget global du projet est de 1,5 millions d'EUR pour trois ans, et 46,6%, du budget global avait été réalisé en septembre 2017 depuis le lancement de la MPE[138]. La MPE reçoit une assistance technique de RMDA (Red Mangrove Development Advisory, basée à Bordeaux), Techdev (information technologique), Cible RH (Cameroun) pour le recrutement, et AgroPME (cabinet de consultance spécialisé dans l'agrobusiness basé au Cameroun). La MPE emploie 13 salariés et 10 consultants locaux.

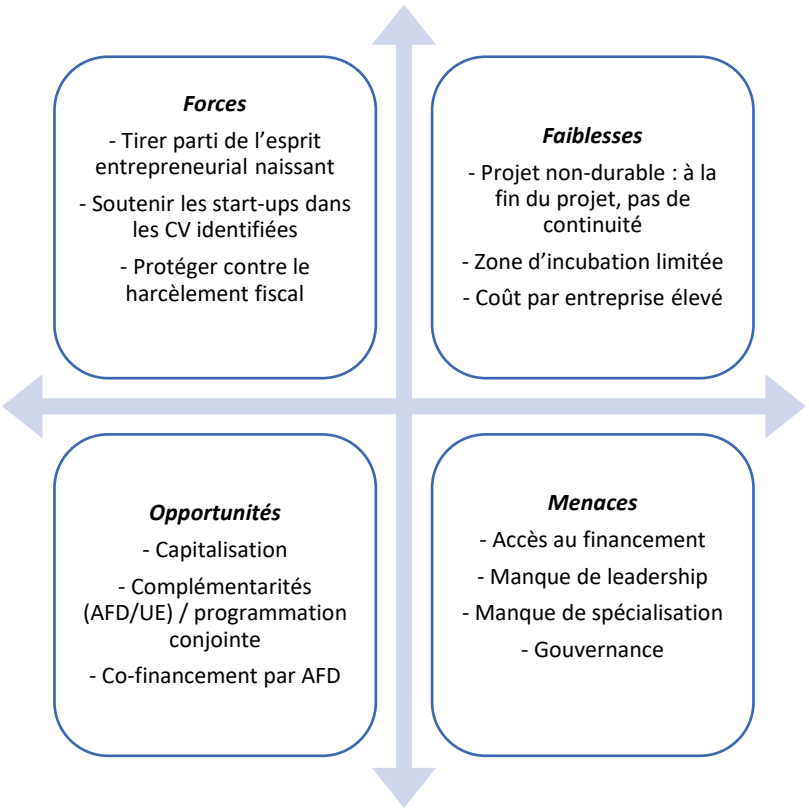
La MPE offre des services d'accompagnement avec des mentors, par exemple pour le montage d'un business plan (Plan d'Affaires Simplifié - PAS), d'appui à la création d'entreprise, d'études de marché. Les services et formations et incluent business startuper (5 jours), montage PAS (1 mois) et mentoring (1 fois par semaine pendant 6 mois). Selon les informations communiquées par Yousouf Amane, le Directeur de la MPE, l'impact de la MPE aurait été la création de 20 entreprises, qui seraient toujours actives actuellement (ce qui se traduit par un coût de 75 000 EUR par entreprise créée, ce qui semble sous-optimal).

La MPE exprime plusieurs limitations : elle manque de spécialisation sur certains secteurs, ce qui réduit la qualité des services offerts ; ne dispose pas d'un mécanisme de suivi-évaluation (facilitant la prise de décisions) ; ne sécurise pas l'accès au financement pour les incubés, ce qui est perçu comme la contrainte majeure. Sur base des entretiens que nous avons menés, nous estimons en outre que la gouvernance de cette structure est faible (l'AFD n'a pas de siège dans le Conseil d'Administration et

[138] Maison de la Petite Entreprise, Rapport Provisoire, septembre 2017, p6

ne s'implique pas dans la gestion), la qualité des formations et de l'accompagnement n'est pas optimal (de nombreux incubés ne différencient pas chiffre d'affaires et bénéfice, par exemple), et que le leadership nécessaire pour stimuler l'esprit entrepreneurial n'est pas assuré.

Alors que l'AFD aurait confirmé son engagement à financer une deuxième phase du projet (pour 10 millions d'EUR), nous proposons à la Délégation de l'Union européenne de trancher sur la décision de soutenir ou non la MPE, en considération que le rôle de l'UE dans ce projet serait limité et couvrirait par exemple uniquement l'assistance technique (budget pour l'AT : environ 2,5 millions d'EUR). Un tel soutien à la MPE aurait des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il est certain que l'avantage majeur d'appuyer la MPE consistera à mutualiser capitaliser sur et consolider une structure d'appui existante. Nous présentons, sous forme graphique, la matrice FFOM d'un appui de l'UE à la MPE.



Pour finir, un projet d'incubation de l'UE permettra de trouver des complémentarités avec GIZ. En effet, cette agence a adopté une stratégie spécifique pour développer le secteur privé dans les Etats fragiles[139]. Cette stratégie vise, dans trois pays test (Venezuela, Tchad, Timor Oriental), à implémenter trois concepts :

a) *Street business schools* : l'objectif est de réduire autant que possible le risque d'échec par le biais de service d'appui aux créateurs d'entreprises dans une école de commerce de rue (FABS). Les FABS s'apparentent à des structures d'accompagnement entrepreneurial de proximité
b) *Blue box* : face au constat que les jeunes entreprises sont confrontées à des pratiques prédatrices et dommageables de la part de l'administration (notamment fiscale) et d'autres acteurs dans les Etats fragiles, la boîte bleue visera à protéger ces PME en leur offrant un

[139] GIZ, Business Engagement in Fragile States, February 2018, pp17-31

environnement sécurisé en créant des parcs industriels, des incubateurs (ou accélérateurs) pendant une période maximale de trois ans. Il est en effet primordial de travailler sur le cadre fiscal et législatif tchadien afin de pouvoir donner une protection suffisante aux incubateurs et à leurs membres. Le concept de boite bleue inclue la fourniture d'infrastructures dans les domaines des transports, de l'électricité, des eaux usées et des télécommunications. En outre, ce type de structure offrirait un soutien aux entreprises, notamment en matière de financement, de formation des compétences commerciales, de formation technique, de conseil juridique, etc. Une spécialisation sur certaines chaînes de valeur est suggérée (approche cluster)

c) *Fonds d'investissement Public-Privé* : A travers un fonds d'investissement privé-public pour les PME, GIZ entend financer les bénéficiaires de ses programmes d'appuis entrepreneuriaux, et conseiller les entreprises pendant une période déterminée (avant le rachat des actions par l'entrepreneur)

3.6.4 Accès au financement

Nous l'avons souligné, l'accès au financement représente l'obstacle principal pour les entreprises tchadiennes, par manque d'offre de financement, ou parce que l'offre n'est pas adapté aux réalités financières auxquelles font face les promoteurs. Afin de sécuriser le financement des startups incubées, nous proposons d'envisager trois solutions :

A- *Etablir un fonds de capital-investissement local* : nous avons suggéré, dans la section 3.2.2, la création d'un véhicule d'investissement du type Comoé Capital / Miarakap / Sinergi Capital (I&P) en commençant par une étude de faisabilité. Cette option semble être intéressante pour les responsables d'I&P, et ceux-ci confirment la pertinence de coupler ceci à une initiative d'incubation. L'objectif serait d'impliquer un fonds d'investissement partenaire de l'incubateur dans la sélection et l'accompagnement des incubés, de manière à assurer l'adéquation des projets soutenus aux critères d'investissement, et fournir un appui managérial aux entreprises financées.

B- *Garantie de portefeuille dans les banques commerciales* : Afin d'une part de renforcer la bancabilité des projets présentés aux banques, et d'autre part de soutenir un downscaling des financements des banques, il serait pertinent que les incubateurs nouent des partenariats avec les banques pour que ces dernières financent des prêts de croissance des entreprises incubées (contrairement aux prêts / capital d'amorçage de 30 000 EUR à 50 000 EUR pour le démarrage, les prêts de croissance interviennent plus tard et visent à soutenir la phase de croissance et sont donc plus importants, entre 100 000 EUR et 1 millions d'EUR). Comme les jeunes entreprises incubées ne disposent pas des garanties exigées par les banques commerciales, il est suggéré que des garanties de portefeuilles soient mises à disposition à travers le Pilier 1 du PIE (voir section 3.3.1). Il faut souligner qu'une banque comme la Société Générale a, lors d'un entretien, confirmé son intérêt envers un partenariat avec un incubateur pour le financement des incubés, à condition qu'une garantie puisse couvrir les risques de défaut de payement. Pour évaluer le montant nécessaire d'une telle garantie, on peut se baser sur les données suivantes : 20 entreprises incubées par an / incubateur, 15 entreprises sur les 20 incubées par an reçoivent un prêt de croissance après 3 ans ; besoin de financement moyen après 3 ans de 200 000 EUR / entreprise, durée du programme d'incubation (5 ans, mais garanties ne couvrent que les prêts de croissance, donc année 3, 4 et 5), garantie partielle de 50% = montant de la garantie apportée 4,5 millions d'EUR. Si 3 incubateurs sont créés, l'enveloppe totale nécessaire pour garantir les prêts de croissance serait d'environ 10 à 15 millions d'EUR.

C- *Soutien de Boost Africa* : Boost Africa est un projet sous forme de partenariat entre la Banque Africaine de Développement et la Banque Européenne d'Investissement destiné à soutenir l'entrepreneuriat et l'innovation en l'Afrique à travers un mécanisme de financement mixte avec la Commission Européenne. Le Programme d'Investissement Boost Africa représente un accord de co-investissement entre la Banque Africaine de Développement et la Banque Européenne d'Investissement d'un montant initial de 150 millions d'EUR. L'objectif poursuivi est d'investir dans des fonds de démarrage, des fonds Business Angels (fonds d'investissement providentiels), des fonds de suivi des accélérateurs, et des fonds de Private Equity (capital-risque), qui financent des start-ups innovantes et PME à forte croissance. Il est important de mentionner que des incubateurs de PME sont également éligibles pour bénéficier des financements de Boost Africa afin de mettre en place des mécanismes de financement des entreprises hébergées[140]. Les trois piliers de Boost Africa sont : la facilité de financement à travers des acteurs financiers intermédiaires ; le renforcement des capacités et l'assistance technique aux intermédiaires financiers et start-ups bénéficiaires ; le partage d'informations et la promotion des meilleures pratiques[141].

3.6.5 Feuille de route pour opérationnaliser les incubateurs

Afin d'opérationnaliser les incubateurs, nous suggérons prioritairement à l'Union européenne de réaliser une étude de faisabilité, ou au moins de préfaisabilité. Le contenue d'une étude de faisabilité comprend typiquement une analyse des aspects suivants :

- ✓ Analyse des chaines de valeur (étude des opportunités du marché local / export)
- ✓ Stratégie de développement du secteur privé (gouvernements et donateurs)
- ✓ Choix de localisation des incubateurs
- ✓ Evaluation de la demande d'incubation et identification de potentiels bénéficiaires
- ✓ Sélection du type d'incubateur
- ✓ Planification stratégique et définition des services
- ✓ Configuration organisationnelle et opérationnelle
- ✓ Budget
- ✓ Partenariats (universités, ONG, donateurs)
- ✓ Les critères de sélection
- ✓ Impact (économique, social, sécurité alimentaire, etc.)
- ✓ Analyse de risque

Il faut souligner que si l'appui *Business Advisory Services*, proposé dans la section 3.5, est réellement opérationnalisé sur le court terme, celui-ci permettra de couvrir une partie des aspects couverts par une étude de faisabilité, comme l'analyse des chaines de valeur, le choix de localisation des incubateurs, l'évaluation de la demande d'incubation et l'identification de potentiel bénéficiaires (avec lesquels un travail sera déjà réalisé préalablement – pré-incubation).

[140] Banque Africaine de Développement, Initiative Boos Africa : questions fréquemment posées, p1
[141] http://www.eib.org/infocentre/press/releases/all/2016/2016-299-launch-of-boost-africa-initiative-a-new-integrated-approach-to-boost-young-innovative-entrepreneurs-across-africa.htm

4 PROPOSITION DE PROCESSUS SB4A ET D'INTERACTION AVEC LES ACTEURS PERTINENTS

4.1 Sustainable Business for Africa (SB4A)

La plateforme SB4A constitue, pour les Délégations de l'Union européenne et à la Commission européenne, un cadre de référence pour établir un dialogue avec le secteur privé local et européen dans les pays partenaires de l'UE et identifier les contraintes pesant sur le développement du secteur privé et tenter d'améliorer le climat des affaires. Le SB4A a pour objectif d'accroitre les investissements vers les pays partenaires de l'UE et de soutenir la croissance durable et inclusive, plus spécifiquement en stimulant un dialogue structuré sur le climat des affaires. Par conséquent, le SB4A représente un levier important pour la mise en œuvre de Plan d'Investissement Extérieur de l'UE et joue le rôle de pierre angulaire de son troisième pilier (amélioration du climat des affaires). Le dialogue structuré du SB4A peut être développé à trois niveaux :

- *Niveau Pays* : dialogue facilité par les Délégations de l'UE et les EU business groups (EUBG) si existant, impliquant le secteur privé local et européen et portant sur des contraintes spécifiques pesant sur le climat des affaires. Ce dialogue vise l'identification et la levée des barrières à l'investissement ainsi que l'accroissement des investissements en tirant notamment parti des Accords de Partenariats Economiques (APE)
- *Niveau Secteur* : dialogue visant l'identification des contraintes à l'investissement spécifiques au secteur et harmonisation / cohérence régionale
- *Niveau Stratégique* : dialogue facilité au niveau de la Commission européenne dans le but de traiter des défis pesant sur les investissements de manière plus globale, notamment par la promotion d'instruments financiers innovants (et mécanismes de garantie), la collaboration renforcée avec les Institutions Financières du Développement Européennes (EDFI)

Dans cette section, nous présenterons l'état du dialogue public-privé au Tchad et nous concentrerons ensuite à identifier les manières dont la CCIAMA et l'ANIE pourrait servir d'instrument pour la mise en œuvre du PIE à travers l'approche SB4A au niveau pays (au Tchad). De surcroit, nous proposerons de structurer un dialogue entre la Délégation de l'Union européenne et des plateformes du secteur privé pour renforcer la concertation public-privé dans le pays. Il faut noter que le financement du dialogue SB4A au niveau pays s'effectue via le Programme Indicatif National (PIN), Programme Indicatif Régional (PIR), facilités d'assistance technique (type TPSD) ou enveloppes CSO[142].

4.2 Dialogue Public-Privé

Au Tchad, le Dialogue Public-Privé (DPP) n'est pas efficace. Un mécanisme de dialogue avait été établi par le Président de la République en 2008, le Forum de Dialogue Etat Secteur Privé (FODEP). Ce dernier devait servir de plateforme de concertation entre secteurs privé et public, faciliter le dialogue sur des aspects liés à la politique économique et sociale du gouvernement, notamment en ce qui concerne les mesures affectant le secteur privé et permettre au secteur privé de participer et de contribuer à la formulation des politiques économiques. Il était également prévu que le FODEP suivre l'application des décisions prises de manière concertée, et l'application des réformes adoptées. Dès sa création, le FODEP a été appuyé par la Banque Mondiale, à travers la Société Financière Internationale (SFI).

[142] European Commission, Guidance Note, The Sustainable Business for Africa Platform (SB4A), pp1-5

Néanmoins, après quelques achèvements mineurs (par exemple l'organisation, en 2007, d'un atelier de consultation du secteur privé pour la formulation de réformes), le FODEP s'est arrêté en raison de problèmes liés à l'élection des membres du Bureau Exécutif de la CCIAMA. En raison de cette mauvaise gestion, la SFI a suspendu ses financements, et le travail du FODEP n'a pu continuer. A titre informatif, le budget 2018 du FODEP était de 150 millions de FCFA, et l'Etat n'a pas financé ce budget, donc aucun des membres de l'équipe n'ont été rémunéré. Il semblerait que suite à l'élection d'un nouveau bureau exécutif à la CCIAMA, le PNUD ait l'intention de relancer le FODEP en commençant par un petit financement de 20 000 USD.

Parallèlement au FODEP, moribond, la CCIAMA a proposé fin 2018 la mise en place un Conseil Présidentiel qui serait dirigé par le Président de la République. Le Conseil comprendrait des représentants du Gouvernement et des représentants des dirigeants d'entreprises privées. Il se réunirait régulièrement pour mettre en œuvre les réformes proposées par la CCIAMA (voir section 3.1). Un observatoire du climat des affaires devrait également voir le jour, en tant qu'organe indépendant et neutre, mis en place pour observer le suivi sur le terrain de l'effectivité des actions, mener des enquêtes, faire des sondages, recevoir les plaintes sur des abus subis par les entreprises et les usagers, aider si possible à résoudre les problèmes, et rendre compte au Conseil Présidentiel. Cet observatoire du climat des affaires produirait un rapport annuel (au moins) et public sur l'évolution du climat des affaires, et sur l'impact effectif des mesures: accroissement des investissements privés, de la création d'emplois et de l'accroissement des recettes fiscales[143]. A ce moment, le décret portant la création du Conseil et de l'Observatoire est toujours au niveau du Cabinet du Président.

Dans ce contexte, l'Union européenne a un rôle à jouer pour pousser l'adoption de ce décret sur le court terme. Il est donc prioritaire que la Délégation de l'Union européenne rencontre le Ministre du Commerce ou le Secrétaire Général de la Présidence pour affirmer son intérêt à voir ce dossier progresser. En effet, étant donné les engagements de l'Union européenne au Tchad, l'amélioration du climat des affaires est capitale pour soutenir le développement du secteur privé. Nous proposons également que si le décret est adopté, l'Union européenne apporte une assistance technique à l'Observatoire du Climat des Affaires pour renforcer ses compétences techniques (économiques, statistiques, juridiques), afin que cette structure puisse démontrer de manière rationnelle, les coûts et bénéfices de l'adoption de réformes par le Gouvernement tchadien et effectuer le suivi et l'évaluation des réformes. Si l'observatoire n'est pas créé, cet appui pourrait concerner la CCIAMA (voir section suivante, 4.3).

4.3 CCIAMA

La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, de Mines et d'Artisanat (CCIAMA) du Tchad, constitue un établissement public à caractère administratif Son objectif est de servir d'interface entre les entreprises et le Gouvernement tchadien, et de tenir compte des intérêts du secteur privé dans l'élaboration des politiques publiques. A ce jour, le Ministère du Développement Industriel, Commercial et de la Promotion du Secteur Privé assure la tutelle de la CCIAMA. Il faut souligner que, dans le contexte du Tchad, la CCIAMA joue un rôle important car elle a le pouvoir de faire des propositions de lois à l'Assemblée Nationale et au Gouvernement, ainsi que le mandat d'effectuer la revue du budget de l'Etat. La CCIAMA regroupe 8000 membres inscrits, mais seulement 2000 entreprises affiliées sont réellement actives.

[143] CCIAMA, Semaine Nationale de Réflexion sur la Contribution du Secteur Privé à la Relance Economique, Présentation de Bedoumra Krodjé, Octobre 2015, présentation PowerPoint

Pendant une longue période, la CCIAMA a connu d'importantes difficultés en raison d'une mauvaise gestion de la part de son ex-Président (Souradj Koulamallah) et fut placée il y a trois ans et demi sous administration provisoire. Les services offerts par la CCIAMA, ainsi que l'adhésion des entreprises membres ont été négativement impactés par cette mauvaise gestion, ce qui a fortement affaibli la capacité de la chambre à poursuivre sa mission. Depuis janvier 2016, une nouvelle équipe dirigeante (15 élus du Bureau Exécutif) a été composée par consultation du secteur privé et la CCIAMA entend se restructurer afin d'améliorer son fonctionnement et de répondre de manière adéquate aux réalités nouvelles de l'écosystème entrepreneurial tchadien.

Dans cet ordre d'idée, la nouvelle équipe dirigeante de la CCIAMA, ainsi que ses entreprises membres, ont décidé de restructurer et décentraliser cette structure. Une Chambre Consulaire Nationale fédèrera trois nouvelles chambres : la Chambre de Commerce, d'Industrie et des Mines ; la Chambre de l'Elevage, la Pêche et l'Agriculture ; et la Chambre de l'Artisanat et des Métiers. La nouvelle structure se dotera également de deux collèges qui auront pour mission d'identifier les contraintes de leurs membres et de formuler des propositions de lois pour améliorer le climat des affaires : la Chambre de l'Entrepreneuriat des Jeunes ; et la Chambre de l'Entrepreneuriat des Femmes. Afin de décentraliser l'organisation, 17 Chambres régionales verront le jour et joueront un rôle consultatif.

Afin de procéder à cette restructuration, la CCIAMA prévoit de recourir à une assistance technique qui aurait les objectifs spécifiques suivants[144] :

- ✓ Elaborer des textes règlementaires pour la création de ces chambres ;
- ✓ Elaborer les textes règlementaires portant attribution et fonctionnement de chacune de ces chambres ;
- ✓ Partager et valider les textes avec les acteurs concernés;
- ✓ Proposer la liste des codes et autres documents manquants dont l'institution utilisera pour demander l'appui du Gouvernement

Les résultats attendus de la mission du consultant incluent :

- ✓ Le projet des textes règlementaires pour la création de ces chambres est élaboré ;
- ✓ Le projet les textes règlementaires portant attribution et fonctionnement de chacune de ces chambres est élaboré;
- ✓ Les projets de textes règlementaires sont validés par les acteurs impliqués.
- ✓ La liste des codes et autres documents manquants dont l'institution utilisera pour demander l'appui du Gouvernement est proposée

Sur le court terme, il est recommandé que l'Union européenne soutienne la restructuration de la CCIAMA en mettant à disposition un budget pour l'assistance technique, telle que présentée ci-dessus. Cette assistance technique devra accorder une attention particulière à l'identification des risques et à la formulation de mesures d'atténuation. A première vue, les risques potentiels liés au processus de restructuration de la CCIAMA sont les suivants : 1) la succession du Président de la CCIAMA (après le départ du Président actuel, Amir Artine) pourrait engendrer des problèmes de leadership et d'adhésion du secteur privé ; 2) les nouvelles Chambres consulaires doivent être suffisamment représentatives et inclusives (attention particulière à ne pas favoriser des acteurs traditionnellement privilégiés, proche du pouvoir et éloignés du secteur privé) ; 3) veiller à améliorer la qualité des services de la CCIAMA pour renforcer son rôle d'accompagnement des entreprises, et de défense de leurs intérêts ; 4) prévoir un budget pour le fonctionnement des

[144] CCIAMA, Termes de Référence, Recrutement de consultants pour la réforme de la CCIAMA, 2018, p3

Chambres, et sécuriser ce budget pour s'assurer de leur durabilité financière (par exemple par l'instauration de cotisations et leur différentiation en fonction du chiffre d'affaires).

Sur le moyen terme, l'Union européenne pourrait également accompagner la nouvelle CCIAMA (et ses structures connexes) à développer un ensemble de services et formations à ses entreprises membres, par exemple dans le domaine de la création et la gestion d'un site web, du business planning, de la comptabilité, de la gestion d'entreprise et de l'accès au financement. Sur le plan de la formalisation des entreprises, la nouvelle CCIAMA pourrait mener des actions de sensibilisation et de renforcement de la compétitivité des micros et petites entreprises informelles. Une autre fonction de la CCIAMA, une fois restructurée, devrait être de fournir une plateforme de réseautage avec des institutions financières, investisseurs étrangers et autres acteurs économiques et politiques. Des forums d'affaires, ateliers, et cocktails sont très appréciés en général par les opérateurs économiques qui peuvent ainsi étendre leur réseau et trouver des partenaires commerciaux, techniques et financiers potentiels.

Un autre axe de renforcement institutionnel de la CCIAMA, une fois restructurée, pourrait viser à renforcer ses capacités d'analyse et de formulation de propositions de lois. En effet, avec davantage de compétences techniques (économiques, statistiques, juridiques), cette chambre de commerce pourrait présenter, de manière rationnelle, les coûts et bénéfices de l'adoption de réformes par le Gouvernement tchadien. Par exemple, dans le cadre d'une proposition pour des exonérations fiscales pour les jeunes entreprises, calculer le coût pour les recettes fiscales, et l'impact en termes de génération de revenus et création d'emplois pour en démontrer la pertinence. Ceci favoriserait l'amélioration du climat des affaires, et contribuerait à implémenter la stratégie SB4A au Tchad.

4.4 Renforcement de l'ANIE

L'Agence Nationale pour la Promotion des Investissements et des Exportations (ANIE) a pour objectifs la promotion des investissements, la gestion de la Charte des Investissements, la participation à la Commission Nationale d'Investissement, le suivi du climat des affaires, la gestion du guichet unique, l'appui aux exportations et l'appui aux PME/PMI. En dépit de ses multiplies responsabilités, l'ANIE n'arrive pas à jouer pleinement son rôle, surtout depuis 2014 en raison de la crise sécuritaire et de la faiblesse des revenus pétroliers au Tchad. Son budget ne serait couvert qu'à 50% par l'Etat. Son ancrage institutionnel n'est pas clairement établi depuis qu'elle a été détachée de la Primature.

De plus, l'étude de la CNUCED « Examen de la Politique d'Investissement au Tchad » relève de nombreuse insuffisances de l'ANIE : fonctions non conformes aux meilleures pratiques, voire conflit d'intérêt ; manque de spécialisation sur la promotion d'un nombre réduit de filières ; manque de ressources humaines et financières ; faiblesse de la collecte de données ; manque de ciblage des investisseurs ; inexistence d'un système de suivi et d'évaluation ; faible efficacité des services de facilitation et d'accompagnement des investissements[145].

Les recommandations proposées par la CNUCED sont de modifier les statuts de l'ANIE pour qu'elle se concentre sur la promotion des investissements (abandon consécutif de son rôle de délivrance des conventions d'établissement), de renforcer ses capacités et d'accroitre ses ressources humaines. Il s'agirait aussi de concentrer ses activités de promotions des investissements sur les chaines de valeur agropastorales et agro-industrielles (en ligne avec les objectifs du Gouvernement), et de cibler

[145] CNUCED, Examen de la Politique d'Investissement au Tchad, 2019, pp61-68

davantage les investisseurs actifs dans ces dernières. Pour finir, la CNUCED propose de mettre en place un système de suivi et d'évaluation pour suivre ces investisseurs pour évaluer leur impact et les l'efficacité des politiques.

Sur le court terme, il est recommandé que l'Union européenne réalise une analyse approfondie de certaines chaines de valeur à travers la Facilité VC4D, et de leur potentiel pour la création d'emplois et d'accroissement des revenus. Cette étude servirait de base pour l'ANIE pour cibler des investisseurs et les attirer au Tchad. Sur le moyen terme, et une fois qu'elle aura été réformée et qu'elle sera ancrée institutionnellement, un renforcement de cette structure pourrait être envisagé par l'Union européenne pour améliorer ses capacités à promouvoir les investissements au Tchad : cet appui serait axé sur 1) renforcement du ciblage ; 2) renforcement de la communication et de la sensibilisation des investisseurs étrangers (organisation de missions économiques, participation à des foires internationales) ; mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des investissements.

4.5 Plateformes de dialogue structuré avec le secteur privé et financier tchadien

Pour finir, nous suggérons que la Délégation de l'UE crée des plateformes de dialogue public-privé (DPP) et se réunisse de manière périodique avec le secteur privé (CCIAMA, CEFT, structures d'appui aux jeunes entrepreneurs comme Génération ABCD, FAJE, WEDECIDER, Chad Innovation Hub), institutions financières locales (banques, APEMF) et les bailleurs de fonds (AFD, GIZ, BAD, Banque Mondiale) afin de répertorier les contraintes du secteur privé et financier, d'approfondir la coordination de l'aide, et aussi d'identifier des projets qui pourraient être mis en œuvre au Tchad. Ceci dans le but d'une part de renforcer le climat de l'investissement, et d'autre part de concevoir des appuis techniques spécifiques et de proposer l'utilisation d'instruments financiers du FEDD (blending et/ou garanties). Voici ci-dessous une présentation graphique des différentes plateformes possibles, et des thèmes qui pourraient être abordés.

Plateforme secteur privé	Plateforme Entrepreneuriat des Femmes	Plateforme Entrepreneuriat des Jeunes	Plateforme Secteur Financier
• Fiscalité • Passation des marchés • Infrastructures (électricité) • Corruption • Droit du travail • Secteur informel • Contraintes sectorielles (en particulier dans l'agriculture) • Propositions de réformes • Projets spécifiques • Besoin d'assistance technique • Exemple d'acteurs: CCIAMA, Conseil National du Patronat, Fédération des Eleveurs/ agriculteurs, etc.	• Contraintes d'ordre règlementaires rencontrées par les femmes entrepreneurs • Contraintes transversales des femmes liées à l'environnement de l'investissement au Tchad • Proposition de réformes • Projets spécifiques • Besoin d'assistance technique • Exemple d'acteurs: CEFT, groupements féminins de transformatrices, etc.	• Contraintes d'ordre règlementaires rencontrées par les jeunes entrepreneurs • Contraintes transversales des jeunes liées à l'environnement de l'investissement au Tchad • Propositions de réformes • Projets spécifiques • Besoin d'assistance technique • Exemple d'acteurs: FAJE, MPE, Wedecider, Génération ABCD, etc.	• Présentation des nouvelles garanties du FEDD valable pour le Tchad • Evolution de l'offre et de la demande de financement • Contraintes sectorielles • Besoin de garanties : pour garantir des portefeuilles de prêts, des projets spécifiques ou des investissements • Besoin d'assistance technique • Proposition d'amélioration du cadre règlementaire (relatif à l'accès au financement et à la facilitation des investissements étrangers) • Projets spécifiques • Exemple d'acteurs: Association des banques, APEMF, etc.

Au préalable, un travail de structuration des plateformes devrait avoir lieu pour sensibiliser les acteurs, identifier les parties prenantes les plus dynamiques et représentatives, présenter les objectifs des plateformes de dialogue structuré, définir un calendrier de rencontres et s'assurer de l'adhésion des parties prenantes au mécanisme de dialogue. Les réunions avec chaque plateforme pourraient se tenir deux à trois fois par an, et l'objectif est la production d'un Livre Blanc annuel qui présenterait les contraintes de chaque plateforme et les propositions d'amélioration du climat de l'investissement, ainsi que les réformes prioritaires proposées. Ce Livre Blanc serait présenté lors d'un évènement annuel organisé par la Délégation de l'Union européenne, qui associerait représentants du secteur privé, financier, bailleurs de fonds, organisations de la société civile et Gouvernement du Tchad.

Pour finir, afin d'inciter le Gouvernement tchadien à réellement adopter les réformes proposées, il serait pertinent d'accroitre le dialogue politique, et d'instaurer un système de suivi et d'évaluation comme le fait la Banque Mondiale. De manière générale, il convient de renforcer la conditionnalité de l'appui budgétaire de l'Union européenne. Ceci permettrait d'une part d'améliorer la transparence du circuit des dépenses publiques (par exemple à travers la mise en place d'un instrument comme le *Public Expenditure Tracking Survey*[146]), et d'autre part d'accroitre l'efficacité du dispositif DPP. Plus spécifiquement, **l'Union européenne pourrait s'appuyer sur des contrats de performance de réforme sectorielle stricts, basés par exemple sur le socle commun des revendications de la plateforme du secteur privé, tel que proposé ci-dessus.** Selon DEVCO, « *les contrats de performance de réforme sectorielle demeurent un instrument efficace même lorsque les conditions permettant le recours à un C-ODD (contrat Objectif de Développement Durable) ne sont pas remplies, car ils demeurent souvent le meilleur mécanisme de mise en œuvre de l'aide et peuvent servir de vecteur pour améliorer la gouvernance*[147] ».

5 FEUILLE DE ROUTE POUR L'OPÉRATIONNALISATION DU PIE AU TCHAD

	Investissement et secteur financier	Climat de l'investissement
Court terme	Assistance technique pour l'analyse du cadre réglementaire de l'accès au réseau des producteurs d'électricité à partir d'énergies renouvelables au Tchad (ce type d'analyse a par exemple été fait par GIZ en Tunisie1), et programme de renforcement institutionnel pour accélérer la délivrance et le respect des conventions d'établissement.	Appui au Gouvernement pour l'amélioration du cadre règlementaire pour la production indépendante d'électricité : assistance technique pour l'analyse du cadre réglementaire de l'accès au réseau des producteurs d'électricité (énergies renouvelables) et renforcement institutionnel pour accélérer la délivrance et le respect des conventions d'établissement
	Financer ou garantir des projets type IMPRIMERIE KOUBIA pour renforcer la production et la distribution d'emballages agro-alimentaires – voir fiche projet	Appuyer le développement d'entreprises dans les chaines de valeur pré-identifiées par une assistance technique localisée sous forme d'un programme de *Business Advisory Services* et renforcer les capacités des organisations intermédiaires dans les chaines de valeur pré-identifiées
	Etude de faisabilité pour la création d'un fonds de capital-risque (type Miarakap, Sinergi Capital, Comoé Capital)	Etude de faisabilité pour les incubateurs : analyse de la demande d'incubation, de l'implantation, des services stratégiques, du budget, et des partenariats (avec AFD, GIZ, etc. + partenariats avec universités et banques)

[146] http://siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/Resources/486312-1098123240580/tool18.pdf
[147] Commission européenne, Appui budgétaire : Lignes directrices n°7, septembre 2017, p28

	Mission d'identification pour comprendre les besoins de chaque EMF, identifier les besoins d'assistance technique (par exemple, améliorations de l'audit interne, prêts aux petites entreprises, renforcement de la gestion du risque-crédit, etc.), élaborer un plan d'assistance technique et un budget pour l'institution cible, et développer plans d'actions détaillés pour chaque bénéficiaire	Analyse approfondie de certaines chaines de valeur à travers la Facilité VC4D
		Renforcement du CECOQDA, (mise en conformité aux normes internationales) et amélioration de ses services de sensibilisation, formation et appui conseil aux producteurs et transformateurs agro-alimentaires
		Pousser adoption du décret pour la création du Conseil Présidentiel de l'Amélioration du Climat des Affaires et de l'Observatoire du Climat des Affaires
	Etude de faisabilité pour la création d'un fonds de capital-risque (type Miarakap, Sinergi Capital, Comoé Capital)	Appui à la restructuration de la CCIAMA, et analyse des risques et mesures d'atténuation
		Création de plateformes de dialogues (secteur privé, femmes entrepreneurs, jeunes entrepreneurs, secteur financier) et réunions périodiques. Production d'un Livre Blanc et organisation d'un évènement annuel pour la présentation de celui-ci
Moyen terme	Appui technique et financier (par les garanties du FEDD) aux banques commerciales locales et aux EMF pour accroitre le financement agricole (notamment refinancement des EMF) et promouvoir de nouveaux instruments financiers (leasing, warrantage) et développer le contract farming	Programme de sécurisation foncière incluant délimitation des terroirs des villages ; délivrance de titres de propriété aux détenteurs de droits fonciers ruraux coutumiers (certificats fonciers et titres fonciers) ; La consolidation des droits concédés ; contractualisation formelle des rapports (baux ruraux entre propriétaires et exploitants agricoles non propriétaires) ; mise en place et gestion d'un cadastre rural
	Utilisation des garanties du type Room2Run pour garantir le rachat par la SNE (une fois restructurée) de l'électricité produite par des producteurs indépendants[148]	Entretenir le dialogue structuré à travers les plateformes établies, approfondir le dialogue politique et s'appuyer sur des contrats de performance de réforme sectorielle stricts, basés par exemple sur le socle commun des revendications de la plateforme du secteur privé
	Utilisation de garanties comme *Intermediated Lending for MSMEs and Agricultural Businesses, NASIRA*, *InclusiFi*, *FISEA+ SMEs and Agribusiness Investment Guarantee, Archipelagos - One Platform for Africa* pour soutenir les banques commerciales à développer un département de crédit aux PME, et un portefeuille d'engagements dans le secteur agricole pour financer les filières pré-identifiées et refinancer les EMF.	Renforcement de capacités de l'ANIE pour promouvoir les investissements au Tchad : cet appui serait axé sur 1) renforcement du ciblage ; 2) renforcement de la communication et de la sensibilisation des investisseurs étrangers (organisation de missions économiques, participation à des foires internationales) ; mise en place d'un système de suivi et d'évaluation des investissements
	Programme de renforcement du secteur de la microfinance : renforcement du cadre règlementaire, renforcement des capacités des EMF et éducation financière	Soutien à la MPE ou création d'un nouvel incubateur à Ndjamena (sur les services et les NTIC), Création et opérationnalisation de deux incubateurs de chaines de valeur agro-alimentaires à Koumra et Sarh pour les chaines de valeur oléagineux et karité
		Programmes de TVET sur base du système dual de formation, agricultural TVET (lycée techniques agricoles) et *farmers business schools*

Assistance Technique

[148] A noter que d'autres modalités d'appuis, comme des fonds/subventions avec du blending, des prêts (AITF ou PANAF) ou de garantie FEDD auprès les institutions financières (PROPARCO, FMO, COFIDES…) pourraient favoriser leur investissement dans le secteur, et donc permettre un recours moins risqué et plus rapide des garanties du FEDD (donc sur le court terme), commentaire de la Section Infrastructures de la DUE Tchad

6 CONCLUSION

Pour l'Union européenne au Tchad, l'enjeu majeur consiste à adopter une attitude davantage tournée vers le secteur privé, et mettre en œuvre des projets d'envergure limitée, mais qui peuvent démontrer des succès relativement rapidement. Nous l'avons vu, le climat des affaires, notamment l'accès au financement, à l'électricité et le déficit des compétences handicapent fortement l'essor des entreprises tchadiennes.

Dans ce rapport, nous avons proposé des programmes d'assistance technique pouvant être mis en œuvre sur le court et le moyen terme, comme le renforcement du secteur de la microfinance, la promotion des énergies renouvelables, l'amélioration de la propriété foncière, l'accompagnement entrepreneurial (business advisory services et incubateurs), la mise en place d'un fonds de capital-investissement. Sur le plan de l'assistance financière, nous avons suggéré que de garanties de portefeuille soient accordées par le Pilier 1 du PIE pour favoriser l'accès au crédit bancaire et renforcer le département PME des banques commerciales locales, particulièrement Orabank.

Nous avons finalement également proposé des appuis spécifiques pour l'amélioration du dialogue public/privé, et la restructuration de la CCIAMA afin d'en faire un levier efficace dans le cadre de la plateforme SB4A au Tchad. Des propositions d'amélioration du Dialogue Public-Privé ont été formulées, et des recommandations présentées pour la création de plateformes de dialogue entre la DUE et le secteur privé afin de pérenniser l'impact du Plan d'Investissement Extérieur de l'UE.

Nous l'avons vu, la crise ayant gravement affecté l'économie tchadienne depuis 2014 a eu paradoxalement un impact positif – il a provoqué la prise de conscience, par certains jeunes, que l'entrepreneuriat était la solution pour s'assurer durablement une source de revenus, et ceci de manière autonome sans compter sur l'assistance de l'Etat, des bailleurs et ONG. Ce nouvel élan est porteur d'espoir, et l'Union européenne, à travers son Plan d'Investissement Extérieur, devrait contribuer à canaliser l'énergie de ces jeunes porteurs de projets en apportant un soutien technique et en facilitant l'accès au financement des start-ups.

A travers le PIE, l'Union européenne dispose d'un outil puissant pour contribuer à faciliter les financements vers le secteur privé tchadien, encourager les réformes règlementaires nécessaires en soutenant le dialogue public-privé et attirer les investissements européens. Nous avons présenté les réformes prioritaires pour l'amélioration du climat des affaires, et détaillé quelques interventions spécifiques pour y parvenir.

7 BIBLIOGRAPHIE

- Ministère du Développement Pastoral et de la Production, 2016
- Landell Mills et CA17, Evaluation finale du PAFIB, 2013
- République du Tchad ; Etude diagnostique d'intégration au commerce (EDIC), 2006
- République du Tchad ; Etude de la chaine de valeur de la filière cuir au Tchad, 2010
- OCDE-OMC ; Cas d'expérience, Tchad, 2011
- République du Tchad – WFP, Examen stratégique national Faim Zéro, Décembre 2017
- ONUDI, Programme de Restructuration et de Mise à Niveau de l'Afrique Centrale, 2018
- Etude de faisabilité de la chaine de valeur sésame au Tchad – SalvaTerra, Juillet 2015
- République du Tchad/CIR/PNUD, 2013 ; FAO, 2018
- Rapport d'évaluation à mi-parcours de SODEFIKA, Caritas Suisse, 2018
- Jens Soth, HELVETAS Swiss Intercooperation, 2014
- ITRAD ; Etude diagnostic de système de production de culture d'oignon et ail dans la zone d'Abéché, 2012
- Care international, Étude des filières maraichères à l'Est du Tchad, mai 2018
- Banque mondiale, Comment le Tchad peut-il sortir du labyrinthe de la croissance ? Juin 2018
- INSEED, Rapport général du recensement des entreprises, 2015
- FAO, Opportunités et Contraintes pour le Développement du Secteur Privé Agricole au Tchad
- Caritas, Débouchés et acteurs dans les filières d'arachide et la filière de Karité au Tchad, décembre 2014
- Banque Mondiale et Banque Africaine de Développement, Analyse et Priorisation des Chaines de Valeurs Porteuse de Croissance et Créatrice d'Emplois
- PAFIB, Capitalisation de l'expérience du PAFIB, 2013
- Cadre Intégré Renforcé et PNUD, Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce au Tchad, novembre 2013
- CCIAMA, Document Cadre sur la Facilité à Faire des Affaires au Tchad, Octobre 2018
- World Bank, Chad - Climate Change Resilient Agriculture and Productivity Enhancement Project, 2018
- Comité permanent inter-États de lutte contre la sécheresse dans le Sahel, 2014
- FIDA, Renforcement de la Productivité des Exploitations Agropastorales Familiales et Résilience, Rapport de Conception Détaillée, aout 2018
- Caritas, Rapport du Diagnostic des Filières Karité et Arachides dans les Régions du Logone Oriental, Mandoul et Moyen Chari, 2014
- Fonds International pour le Développement Agricole, Proposition de Projet au Fonds Adaptation, Projet d'Adaptation et de Résilience Climatique au Tchad
- Banque Mondiale, Diagnostic Pays Systématique– Tchad, Priorités pour Eradiquer la Pauvreté et Stimuler la Prospérité Partagée
- Banque Mondiale et Agence Française de Développement, Securing Africa's Land for Shared Prosperity, 2013
- FAO, Introducing the Farmers Business School, A Training Package, 2015
- GIZ, Ecole de l'Entrepreneuriat Agricole, aout 2017
- Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, Document de Capitalisation sur la Thématique : « Le Warrantage », 2014
- GIZ, Contract Farming Handbook, 2013
- IFPRI, Innovations in Rural and Agriculture Finance, 2018
- Banque Africaine de Développement, Projet d'Appui à l'Amélioration du Climat des Affaires, novembre 2013
- Climate Investment Funds, Expression of Interest Plan of Chad to participate in "Scaling up Renewable Energy Program in Low Income Countries" (SREP)
- World Bank Group, Chad Power Sector Note, June 2018
- AFD, Mission d'identification dans le secteur de l'énergie au Tchad, Appui au redressement de la SNE, juin 2018
- World Bank Group, Doing Business Chad 2017
- CNUCED, Examen de la Politique d'Investissement au Tchad, 2019
- Cadre Intégré Renforcé et PNUD, Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce au Tchad, novembre 2013
- Fonds Monétaire International, Rapport du FMI sur le Tchad, aout 2016

- The World Bank Group, Further Details on the Proposed IFC-MIGA Private Sector Window, September 2016
- The World Bank Group, Project Appraisal Document, Value Chain Support Project, 2014
- Banque Mondiale, Mini Plan d'Action pour l'Agenda Doing Business 2019
- CCIAMA, Semaine nationale de réflexion sur la contribution du secteur privé de la relance économique, Document Cadre sur la Facilité à Faires des Affaires au Tchad, Octobre 2018
- European Union, Summaries of the EU External Investment Plan Guarantees, 2018

8 SITES WEB

- http://www.foncierural.ci/index.php/programme-national-de-securisation-du-foncier-rural-pnsfr
- https://www.giz.de/en/worldwide/16002.html
- https://www.anie-tchad.com/fr/article/guichet-unique
- https://www.giz.de/en/downloads/giz2014-fr-energies-renouvables-tunisie.pdf
- http://www.ietp.com/fr
- http://www.ietp.com/fr/content/lancement-como%C3%A9-capital
- https://www.eib.org/attachments/general/events/entrepreneurship-outside-the-eu-severino-en.pdf
- https://www.bmbf.de/en/the-german-vocational-training-system-2129.html
- https://southafrica.diplo.de/sa-en/04_News/04-dual-training-success/499198
- https://revue-afrique.com/ache-coelo-jeunes-tchadiens-confiance-en-eux/
- http://www.eib.org/infocentre/press/releases/all/2016/2016-299-launch-of-boost-africa-initiative-a-new-integrated-approach-to-boost-young-innovative-entrepreneurs-across-africa.htm
- http://siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/Resources/486312-1098123240580/tool18.pdf
- www.tchadinfos.com/economie/tchad-filiere-cuir-normaliser-lexportation-pour-une-meilleure-rentabilite/
- www.tchadinfos.com/tchad/tchad-karit-une-filire-conomique-inexploite/

9 ANNEXE 1: TERMES DE RÉFÉRENCE

Ref. Ares(2017)2421642 - 12/05/2017

Annex III

Draft Terms of Reference

Mission of the EC TPSDE Facility to (Tchad / Delegation or service making the request)

Février - Mars 2018

1. Background

Dans le cadre de l'orientation prioritaire de l'UE pour soutenir le secteur privé à travers les nouveaux instruments financiers de l'UE; compte tenu de l'ignorance totale des acteurs susceptibles d'être concernés par ces nouveaux instruments financiers (institutions de l'Etat (ministères, parlement), privés et notamment les banques, partenaires techniques et financiers); suite au Jobs & Growth Compact (JGC);t en vue de mettre en œuvre un Plan d'Investissement Extérieur au Tchad, notamment le dialogue structure SB4A; la délégation a besoin d'une expertise court terme d'une part pour aider à l'identification des obstacles et opportunités de réformes et d'investissements dans les chaines de valeurs agroalimentaire au sens large et d'autre part pour informer l'ensemble des acteurs impliqués y compris le personnel de la délégation.

Une attention particulière sera portée aux filières identifiées par le JGC telles que notamment l'élevage et d'autres en fonction des recherches et des études disponibles (gomme arabique, soja, horticulture, énergies renouvelables…). Concernant l'élevage, la Délégation a découvert que le pays compte 110 millions de têtes de bétails au lieu des 30 millions recensées précédemment. Il y a là très probablement une chaine de valeur régionale à appuyer en identifiant les chainons manquants ou défectueux qui font obstacle à son développement, tel que le système de certification et infrastructure qualité, les procédures douanières, l'accès au service énergie, logistique, financiers, emballage et transformation. Comme souvent dans les pays de la région, les productions et exportations sont des matières brutes, qui sont en réalité intégrées à des chaines de valeurs mondiales telle que la gomme arabique (désignée dans l'agro-alimentaire, par le code E414, qui par exemple stabilise les matières colorantes des vins rouges ou sert de fixatif pour les peintures).

Le manque de liquidité des banques commerciales, soulevé par le JGC, pourrait appeler à l'identification d'une possible réformes des marchés de capitaux et/ou à un appui du Pilier 1 du Plan d'Investissement d'Extérieur pour que ces banques commerciales puissent avoir accès aux garanties EFSD.

L'expertise demandée devrait, après les investigations conduites auprès des entrepreneurs et de leur représentation, identifier les obstacles à l'investissement et les réformes horizontales (expl : douanes et facilitation du commerce, guichet unique électronique import/export) au niveau national mais en tenant compte de la dimension régionale des chaines de valeurs et tenter de pré-identifier des investissements possibles dans les secteurs de la transformation agroalimentaire (p. ex. : abattoirs, cuirs/peau, logistique froid/semi-froid) en prenant en compte les analyses déjà développées.

2. Objectives and expected outputs of the EC TPSDE Facility mission

2.1- Objectives of the assignment:

1) S'approprier internement a la Délégation de l'approche et des instruments du PIE

2) Faire connaître les nouveaux instruments de développement de l'UE en faveur de l'essor du secteur privé et expliquer comment les mobiliser à tous les acteurs potentiels tchadiens.

3) Identifier par des échanges avec les différents publics cibles visés ci-dessus : a) les obstacles horizontaux faisant obstacles au développement de chaines de valeur agroalimentaire au Tchad et au dans les relations du Tchad avec ses voisins régionaux, aussi bien à l'est qu'à l'ouest du pays, en fonction des flux commerciaux et tradition de commerce. b) les pistes de solutions pour lever ces obstacles en matière de réformes et investissements publics et privés.

4) Pré-identifier (en tenant compte du Jobs and Growth compact) un nombre réduit de chaînes de valeur qui sont les plus porteuses en termes de débouchés et d'emploi et qui mériteraient un appui de la part de l'UE voire d'autres partenaires techniques et financiers. Ces chaînes de valeur feraient dans un deuxième temps l'objet d'une analyse plus fine à travers l'appui VC4D.

5) Propositions d'interaction pour s'engager avec les acteurs pertinents dans le pays dans le court et moyen terme (SB4A)

2.2 - Expected outputs:

1. Les membres de la Délégation et les parties-prenantes tchadiennes (O.N., Ministères concernés, représentants locaux des Etats Membres) sont sensibilisés sur les nouveaux instruments de l'UE en faveur de l'essor du secteur privé au Tchad et de leur mode de fonctionnement. Cela se fera par une formation interne par vidéoconférence, et une vers les parties-prenantes.

2. Pré-identification d'un nombre réduit de chaines de valeur pour appui par l'UE

3. Identification des obstacles relatifs au climat d'investissement relatifs aux chaines de valeurs pré-identifiées)

4. Les obstacles horizontaux au développement et à l'investissement dans les chaines de valeur agroalimentaire sont identifiés, tels que :
   - coûts et temps des procédures douanières ;
   - accès aux finances pour investissement des entreprises ;
   - absence de services essentiels tels que logistiques ou certification ;
   - manque de compétence professionnelle ;
   - fiscalité ;
   - corruption ;
   - absence d'intégration régionale ;

   Un projet de priorités de réformes est établi, tenant compte des conclusions de la dernière version du Jobs & Growth Compact.
   Les éventuels partenaires en Afrique ou Europe sont identifiés ;

5. Proposition de processus SB4A, d'intéraction avec les acteurs pertinents (processus pour engagement dans le court et moyen terme avec le secteur privé et autres acteurs pertinents dans le pays)

3. Activities

- Briefing avec Devco et la Délégation par téléconférence à Bruxelles
- Lecture des documents disponibles
- Formation interne à la Délégation (une journée)
- Réunions avec les acteurs pertinents du secteur public et privé, organisations internationales, Etats membres, etc.
- Présentation des conclusions et propositions a la Délégation avant la fin de la mission (premier debriefing)
- Debriefing avec la Délégation et Devco une fois le rapport sera fini
- Rapport final endéans les 15 jours après réception de commentaires

4. Location, dates and duration

30 jours (Janvier-Février 2019)

5. Focal points within the TPSDE Facility and the EUD/Service

Devco: Laura Atienza, Devco C4 and Facility task manager: Laura.ATIENZA-URCELAY@ec.europa.eu

Tania Beades, Devco Country Desk: Tania.BEADES@ec.europa.eu

EUD: Didier Carton, Didier.CARTON@eeas.europa.eu

TPSD Facility Team leader: Emmanuel Moyart, Emmanuel_Moyart@DAI.com

6. Tentative agenda

Day/month	**Activities:**
First week of February	Desk review (2 d–expert A)
11th February	Briefing and desk review (1 d–expert A)
13th February	Final briefing and mission preparation (0,5 d–expert A)
18th to 27th February	Mission in Tchad (5 days – expert A, 8 day –expert B)
4th to 15th March	Draft report writing and draft report submission (9,5 d–expert A, 2 days–expert B)
20th to 22th March	Integration of comments and final report submission (2 d–expert A)