European Commission

République du Tchad

Mission d'évaluation des perspectives de réforme de la CCIAMA et de dialogue public-privé

Aperçus sur le potentiel de structuration du secteur privé européen et de promotion de l'entreprenariat

Facilité TPSD
Rapport de Mission
Février 2020

International Cooperation and Development

About the TPSD/E Facility

The TPSD/E Facility is an advisory service of the European Commission (EC) managed by the unit TPSD, Trade and Private Sector Development and Engagement (C1) within the General Directorate for International Cooperation and Development (DEVCO). It provides added value and support to the European Union teams in their everyday endeavours, to encourage inclusive and sustainable growth, development and mobilisation of the private sector and commerce.
Its three main sectors of intervention are:
- Technical support to EU teams in the integration of new political orientations in their operations with all stakeholders.
- Capitalisation and exchange of knowledge within the EU by the identification of best practices, production of educational tools and material, organisation of exchanges of experiences and training.
- Communication and visibility of the political context and EU interventions in the fields of commerce and the development of the private sector.
The service is accessible to all EU Delegations and their partners, as well as units of the head office of the EC.

Non-Liability Clause

This report was drawn up by Julien Ayme, expert instructed by the TPSD Facility on the request of the European Union Delegation in the Republic of Chad. The contents of this publication do not necessarily reflect the official position or opinion of the European Commission. The European Commission, or any other person acting on behalf of the Commission, may not be held liable for the use which might be made of the information contained in this report.

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE **IV**

RESUME EXECUTIF **V**

1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION **7**
1.1 Objectifs de la mission 7
1.2 Préparation et déroulement de la mission 8

2 LA CCIAMA, SON PROCESSUS DE REFORME ET SES PERSPECTIVES **12**
2.1 La CCIAMA : une institution à la croisée des chemins 12
2.2 Vers une CCIAMA restructurée 27
2.3 Eléments sur la mise en œuvre : pour une approche progressive sur 2020-2024 47

3 LE DIALOGUE PUBLIC-PRIVE AU TCHAD : DES PERSPECTIVES DE RENOUVEAU A ENCOURAGER **52**
3.1 Les principaux représentants du secteur privé au Tchad 52
3.2 Les perspectives d'évolution du dialogue public-privé 55
3.3 La nouvelle architecture de dialogue public-privé est créée formellement, mais reste à opérationnaliser 59

4 LA STRUCTURATION DE LA PRESENCE ECONOMIQUE EUROPÉENNE : UNE EVOLUTION SOUHAITABLE **66**
4.1 Une présence économique européenne conséquente mais éparse 66
4.2 Vers une structuration de la présence économique européenne 68
4.3 Vers un renforcement de la coordination entre PTF sur les sujets liés au secteur privé 74

5 CONSIDÉRATIONS SUR LE DEVELOPPEMENT ET LA DIVERSIFICATION DU SECTEUR PRIVÉ **78**
5.1 Un écosystème entreprenarial urbain dynamique dans un environnement très complexe 78
5.2 Pistes de réflexion pour un appui de l'UE à l'entreprenariat 86
5.3 Des réformes utiles à encourager 97

6 SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS **100**

ANNEXE 1 – TERMES DE RÉFÉRENCE **103**

GLOSSAIRE

AFD	Agence Française de Développement
ANIE	Agence Nationale des Investissements et des Exportations
AOPT	Association des Opérateurs Pétroliers du Tchad
APEC	Association Professionnelle des Etablissements de Crédit
BAfDB	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CA71	Chambre d'Agriculture de Saône et Loire
CAEP	Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
CAFTCHAD	Cercle d'Affaires Franco-Tchadien
CCEF	Conseillers du Commerce Extérieur de la France
CCIAMA	Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat
CCN	Chambre Consulaire Nationale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CFE	Centre de Formalités des Entreprises
CFPP	Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel
CGA	Centre de Gestion Agréée
CNCCEF	Conseil National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France
CNPT	Conseil National du Patronat Tchadien
CST	Compagnie Sucrière du Tchad
CPA	Conseil Présidentiel pour l'Afrique
CPACAT	Conseil Présidentiel pour l'Amélioration de l'Environnement des Affaires
CPCCAF	Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones
ETI	Entreprise de Taille Intermédiaire
FAO	Organisation des Nations-Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FODEP	Forum de Dialogue Etat-Secteur privé
FONAJES	Fonds national d'appui à la jeunesse et aux sports
FSQ	Filière Semences de Qualité
GIZ	Coopération allemande
MPE	Maison de la Petite Entreprise
MPME	Micro, Petites et Moyennes Entreprises
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONAPE	Office National pour la Promotion de l'Emploi
ONAPET	Organisation Nationale Patronale des Entreprises du Tchad
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine
PDU	Programme de Développement d'Urgence (du G5 Sahel)
PIP	Programme d'Investissements Prioritaires (du G5 Sahel)
PNISR	Plan National d'Investissement du Secteur Rural
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP	Partenariat Public-Privé
PTF	Partenaire Technique et Financier
SAJEDDT	Solidarité des Jeunes pour le Développement Durable du Tchad
SFI	Société Financière Internationale

RESUME EXECUTIF

La mission a porté sur un périmètre un peu plus large qu'initialement prévu par les TDR, suite aux entretiens tenus avec les collaborateurs de la DUE. Quatre grandes parties structurent en conséquence le rapport, dont nous rapportons ci-après les principales conclusions.

1) La réforme de la CCIAMA

Bien engagée par le bureau élu en 2016, cette réforme est une tâche de longue haleine, tant le déclin de la Chambre depuis plus de quinze ans avait été profond. Elle suscite logiquement des réticences et se produit dans un paysage institutionnel ayant changé, des institutions privées (patronats) et publiques (ANIE) assumant des fonctions que la Chambre avait laissées vacantes en tout ou partie. La Chambre devrait ainsi poursuivre sa réforme interne, pour se réinstaller dans l'ensemble des fonctions que lui confère la loi et son décret d'application.

La mandature 2016-2020 a mené un travail d'assainissement utile, avant tout en matière de ressources humaines, pour réduire l'effectif pléthorique hérité de la phase précédente ; mais aussi pour remettre de l'ordre dans les finances de la Chambre, très fortement touchées par l'étiolement des subventions de l'Etat et l'opacité relative à la collecte des ressources propres. Ces actions devraient impérativement être menées à leur terme pour achever de remettre sur pied l'institution et lui permettre de redéployer des services, que nous recensons en identifiant ceux susceptibles de générer à la Chambre des revenus propres. Certains d'entre eux supposant la reprise de coopérations internationales qui existaient dans le passé.

Cette remise en ordre « à périmètre constant » devrait dans un avenir proche être relayée par une refonte plus structurelle de la Chambre. Nous proposons ainsi des pistes pour retravailler la représentativité de la Chambre, qui en l'état privilégie excessivement les activités commerciales et ne reflète pas la structure actuelle de l'économie tchadienne, et encore moins celle souhaitée dans le cadre de la diversification. La question se pose également au regard de la représentativité géographique de la Chambre, avec une capitale actuellement surreprésentée. Elle se pose, enfin, au regard de la nécessité de permettre une représentation des jeunes et des femmes.

Cela nous a ainsi conduits à nous interroger sur les schémas envisagés pour la réforme structurelle de la Chambre, pour laquelle nous proposons que la prochaine mandature travaille, prioritairement mais prudemment, à l'autonomisation de la Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (CAEP), dont le principe est acté et qui semble très souhaitable. Ses promoteurs ont une vision claire des travaux nécessaires et les envisagent avec un volontarisme à encourager, comme en témoigne le démarrage du projet Al Bouzhour. Différents entretiens nous ont permis d'identifier des ressources potentiellement disponibles à l'appui de cette autonomisation.

Deux Chambres émergeraient ainsi dans un premier temps : l'une directement héritière de l'actuelle, qui coifferait les activités de Commerce, d'Industrie, des Mines et de l'Artisanat ; l'autre étant la CAEP à fonder. Les activités artisanales, en large partie exercées dans les zones rurales par des agriculteurs, correspondant à une Chambre d'Artisanat propre dont la création prendrait place dans une second temps, une fois la scission actée et la CAEP installée sur le territoire. Dans l'une comme dans l'autre un traitement spécifique serait réservé aux jeunes et aux femmes, sans pour autant que des chambres distinctes soient créées à leur attention. L'idée que cet ensemble soit chapeauté par une Chambre Consulaire Nationale nous semble a priori pertinente. Toutefois, il nous a semblé difficile à ce stade d'émettre un avis définitif à cet égard : la création de cette CCN, la définition de ses responsabilités et de ses ressources, nous semble ne pouvoir découler que d'un accord entre ses futures composantes, dans une démarche « bottom-up » plutôt que « top-down ».

Ainsi remaniée, la(es) Chambre(s) pourrai(en)t jouer tout son (leur) rôle dans le DPP, tout particulièrement en vue de contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires, notamment sur la base des travaux très utiles réalisés au cours de la Semaine de la Relance Economique : via la constitution de véritables cahiers de doléances des 15 principaux secteurs, un agenda précis des réformes souhaitées par les opérateurs économiques a été réalisé, qui devrait être mis en œuvre dans le contexte d'un renouveau du DPP.

La tutelle ministérielle semble en tout cas consciente des enjeux et de la difficulté de la tâche, et se dit résolue à appuyer le renouveau de la Chambre : cela passe, notamment, par un important travail de pédagogie et de communication à l'égard des différentes parties prenantes ; mais aussi par le soutien

financier de l'Etat dans cette phase de transition. Il nous semble souhaitable que l'UE, en coordination étroite avec les autres PTF, encourage ce mouvement.

2) L'évolution du dialogue public-privé

Les opérateurs économiques comptent en effet sur un renouveau du DPP permettant de réels progrès : son format précédent, le FODEP, n'a permis que peu de progrès et est tombé en déshérence. Nous en évaluons les causes afin d'identifier les obstacles à éviter à l'avenir.

Le DPP au Tchad a connu une inflexion importante en 2018, qui est due au volontarisme du secteur privé, CCIAMA en tête : comme évoqué plus haut, la Semaine de la Relance Economique a non seulement débouché sur un agenda de réformes partagé par les représentants du secteur privé, mais aussi sur une proposition de restructuration de l'architecture du DPP, composé d'un Observatoire et d'un Conseil Présidentiel pour l'Amélioration du Climat des Affaires au Tchad (CPACAT) – soit un format qui semble adapté et éviter les écueils du FODEP.

Ce dispositif n'avait fait l'objet que d'une création formelle au moment de notre mission et nous avons saisi l'occasion d'un entretien à la Présidence pour souligner l'importance qu'il y aurait à réellement l'opérationnaliser. Peu de temps après, le CPACAT a pu tenir sa première réunion : il conviendrait que l'UE et les autres PTF suivent l'avancée de cette nouvelle configuration du DPP, en plaidant en faveur d'une consolidation des différents agendas de réforme existant côté public comme privé. Cela supposerait en conséquence de resserrer encore la coordination entre les principaux PTF : nous recommandons à cet égard la création d'un Sous-groupe CPTF « Secteur privé » en tant que tel.

3) La structuration du secteur privé européen

Le secteur privé européen un poids important dans l'économie tchadienne hors-pétrole. Si les opérateurs économiques français sont organisés en plusieurs groupes (CCEF, CAFTCHAD), les autres opérateurs économiques européens ne le sont pas : il est difficile d'apprécier leur poids exact, au-delà du constat qu'il est important.

Un recensement pourrait ainsi être effectué, sur le modèle de ce qu'a réalisé la Facilité TPSD dans d'autres pays, afin d'identifier précisément les opérateurs européens : nous présentons ainsi une méthodologie dédiée. Le résultat d'une telle enquête permettrait de valider ou non la pertinence d'engager la création d'une Eurocham, qui serait pour la DUE un interlocuteur précieux.

Avant même un tel travail (et dans le cas où créer une Eurocham ne serait pas justifié), nous recommandons d'engager une concertation régulière entre la DUE et des représentants du secteur privé européen. Les principales sociétés sont connues, celles d'origine française sont déjà regroupées : des réunions, par exemple mensuelles ou bimensuelles, permettraient à la DUE de s'appuyer sur l'expertise et (peut-être surtout) la présence parfois très ancienne de certains opérateurs. Ce qui serait tout spécialement précieux dans cette année de formulation des futurs projets de coopération.

4) Le développement et la diversification du secteur privé

Sujet très vaste que nous avons abordé de manière parcellaire, avec une attention portée aux différentes (et nombreuses) structures d'accompagnement qui composent l'écosystème entreprenarial tchadien, qui s'avère particulièrement dynamique. Au-delà du « navire amiral » que représente la Maison de la Petite Entreprises (MPE) les capacités d'accompagnement des différentes structures sont très inégales : elles partagent en revanche une même lacune fondamentale, qui correspond à l'absence quasi-totale de possibilités de financement – au-delà des concours de business plans, nombreux et utiles mais à eux seuls insuffisants. Finalement, l'appui à l'entreprenariat devrait selon nous faire l'objet d'une attention particulière de la DUE, ce qui impliquerait par ailleurs sa prise en compte dans l'agenda des réformes.

A côté de ce thème central, nous présentons une série d'éléments relatifs en particulier : aux synergies qui seraient permises par une coordination renforcée entre les PTF ; au potentiel de business models innovants, auxquels sont ouverts plusieurs des grands comptes européens rencontrés ; ou à l'intérêt qu'il y aurait à suivre et appuyer un nombre restreint d'entreprises à fort potentiel (en particulier dans le secteur agro-alimentaire).

1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1 Objectifs de la mission

Selon les Termes de Référence de notre mission :

« L'**Objectif global** est de contribuer à un processus qui aboutira à une plate-forme de représentation du secteur privé renforcée et bien structuré qui également permettrait de réaliser les réformes qui faciliteront lamélioration du climat des affaires.

Les **Objectifs spécifiques sont** :

- Examen stratégique de l'analyse de rentabilisation de la nouvelle structure comme proposé par la CCIAMA.
- Une analyse stratégique des actions que la CCIAMA doit entreprendre pour susciter l'intérêt des membres et une participation active et fructueuse des parties prenantes.
- Définition des services (échelonnés dans le temps) à offrir aux entreprises membres de la CCIAMA ainsi qu'une évaluation de la meilleure façon de fournir ces services en tenant compte de la capacité humaine et financière de la CCIAMA (par exemple, mise en réseau, conseil juridique, plaidoyer, produits d'information, etc.).
- Définition claire du rôle du nouveau dispositif consulaire par rapport à celui des autres structures ; l'objectif étant de rendre plus efficace le soutien au développement du secteur privé (par exemple, par rapport au Conseil présidentiel, l'Observatoire, l'ONAPET, l'ANIE et de ses relations avec la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones, ou CPCCAF).
- En vue d'un dialogue structuré renforcé avec le secteur privé européen pour l'avenir (SB4A), il sera souhaitable de proposer des outils pour l'élaboration d'une cartographie des entreprises de l'UE actuellement établies au Tchad. Cela facilitera la mise en réseau et servira à renforcer les liens entre les entreprises Tchadiennes et européennes et la programmation de l'engagement de l'UE dans la phase post-Cotonou.

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 qui 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 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 Chambres, et sécuriser ce budget pour s'assurer leur durabilité financière (par exemple par l'instauration de cotisations et leur différentiation en fonction du chiffre d'affaires) ;
5) Prévoir les attributions de chaque chambre pour eviter tout conflit entre celles-ci

Services demandés et résultats requis

Cette expertise devrait soutenir l'exercice de restructuration de la CCIAMA. Ceci inclut mais ne se limite pas à :

- Un examen stratégique du plan proposé pour la restructuration de la CCIAMA et de la valeur ajoutée des différentes Chambres proposées.
- Un projet de structure, y inclus un schéma de fonctionnement de la Chambre consulaire nationale (en vue de la gouvernance de la nouvelle structure), et de business plan durable.
- Une liste des produits et services à développer par la CCIAMA (échelonné dans le temps) ainsi que des sources de financement potentielles (c.à.d. commercialisation de services aux entreprises etc).
- Discussion d'une méthodologie de cartographie des entreprises de l'UE établies au Tchad (contacts, profils, propriété) de préférence dans un format facilement utilisable
- Mise en place des principaux canaux / plateformes de communication et développement de supports d'identité de base pour la communication afin d'aboutir à un réseautage qui amène à un processus du dialogue structuré avec le secteur prive (SB4A).

Par rapport aux termes de référence initiaux, les entretiens tenus avec la Délégation de l'UE (et notamment celui avec M. Zissimos VERGOS, Premier Conseiller), ont conduit à donner des orientations complémentaires allant dans les sens suivants :

- Comme initialement prévu, un soutien à la structuration institutionnelle de la CCIAMA,
- Sous l'angle de la Diplomatie économique européenne, accorder une attention aux entreprises européennes, à leur situation et aux moyens de les retenir et développer leur présence,
- Etre attentif à traiter des possibilités de financement de l'entreprenariat, avec notamment les mécanismes du PIE, en s'intéressant en particulier aux entreprises qui, n'appartenant pas à des figures visibles de l'entreprenariat tchadien, sont « en dessous des radars » ; ainsi qu'aux entreprises dont l'activité est susceptible de produire des externalités sociales positives (« entreprises de l'économie sociale »).

Nous avons tenu compte de ces indications complémentaires dans la structuration du présent rapport.

Remarque : chacune des parties 2 à 5 présente en fin de partie une synthèse de nos recommandations. L'ensemble de ces recommandations est récapitulé dans la partie 6.

1.2 Préparation et déroulement de la mission

La mission s'est déroulée du 5 au 18 janvier 2020 à N'Djamena.

Son programme a été le suivant :

Jour/mois	Activités	Lieu	Jours de travail	Per diem
Fin décembre	Recherches documentaires	Paris	1	

Dimanche 5 janvier	Vol Paris-Conakry	N'Djamena	1	1
Lundi 6 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Mardi 7 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Mercredi 8 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Jeudi 9 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Vendredi 10 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Samedi 11 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Dimanche 12 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Lundi 13 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Mardi 14 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Mercredi 15 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Jeudi 16 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Vendredi 17 janvier	Entretiens	N'Djamena	1	1
Samedi 18 janvier		N'Djamena		
Dimanche 19 janvier	Vol N'Djamena-Paris			
Fin janvier – Février	Rédaction du rapport	Paris	8	
TOTAL			22	12,5

La mission s'est déroulée en deux phases correspondant aux deux semaines de séjour à N'Djamena:

- En semaine 1, le consultant M. Julien AYME était seul présent,

- Avant d'être rejoint en semaine 2 par Mme Yasmine GALLOUL, envoyée par Expertise France pour le compte d'ICD Facility. La plupart des entretiens réalisés en semaine 2 l'ont ainsi été par ces deux experts conjointement.

Un total de 37 entretiens formels et réunions a pu être réalisé avec une sélection large de parties prenantes :

- CCIAMA (Président et DG) et démembrements sectoriels
  - Section Agriculture
  - Section Commerce et Industrie
  - Section Artisanats et Métiers
  - Section Transport et Logistique
  - Section BTP
  - Section Entreprenariat féminin
  - Section Entreprenariat des Jeunes

- Institutions tchadiennes
  - Présidence de la République / Conseiller aux Affaires économiques, financières et budgétaires
  - Ministère du Commerce
  - Ministère de l'Economie et de la Planification
  - Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations

- Partenaires Techniques et Financiers :
  - Organisation des Nations-Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO)
  - GIZ
  - Coopération suisse
  - Agence Française de Développement
  - Ambassade des Etats-Unis
  - Ambassade des Pays-Bas
  - Conseillère politique du Général commandant l'opération Barkhane
  - Ainsi que l'ensemble des PTF présents à la réunion du Comité des PTF / Sous-Groupe « Macro / PFM / Secteur privé » organisée le 17 janvier à la DUE

- Secteur privé :
  - Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT)
  - Président des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF Tchad)
  - Société CFAO
  - Société CST
  - Société BOLLORE
  - Société BEIT MAMA
  - Société TOTAL

- Incubateurs et assimilés :
  - Maison de la Petite Entreprise (MPE)
  - WENAKS LAB
  - JOB BOOSTER
  - Génération ABCD
  - SAJEDDT
  - Smart Village

- Personnalités qualifiées :
  - M. Bedoumra KORDJE, Cabinet BKT
  - Mme Ache COELO, membre du Conseil Présidentiel pour l'Afrique (Présidence de la République française)

- M. HIGGINE

- Enfin, plusieurs entretiens internes à la Délégation de l'UE ont permis des échanges fructueux :
  - Briefing avec M. l'Ambassadeur
  - Entretien avec la section Infrastructures
  - Débriefing et présentation des premières pistes aux collaborateurs de la DUE en charge du secteur privé

La liste des contacts des interlocuteurs rencontrés figure en annexe.

2 LA CCIAMA, SON PROCESSUS DE REFORME ET SES PERSPECTIVES

2.1 La CCIAMA : une institution à la croisée des chemins

2.1.1 Le début d'une restructuration après une longue période de déclin

2.1.1.1 Des années 2000 à 2016 : le lent déclin de l'institution consulaire

Pendant plus de quinze ans, la CCIAMA a été dirigée par le même Bureau exécutif et le même Président, sans que les élections se tiennent. Dans ce contexte, une lente sclérose a peu à peu paralysé la Chambre, voyant le départ progressif des principales entreprises (notamment des grandes entreprises étrangères). Ce, alors même que ses effectifs augmentaient fortement, pour atteindre environ 180 collaborateurs – dont tous ne semblent pas avoir été recrutés sur des bases objectives de compétence, ni même en fonction de besoins réels.

Dans le même temps les subdivisions censées représenter la Chambre dans les différentes régions se sont également étiolées, pour parvenir à une situation dans laquelle elles ne semblent plus délivrer de services aux entreprises de leurs ressorts géographiques respectifs. Toutefois, ces subdivisions régionales semblent conserver un rôle de collecte des sommes liés aux certificats d'origine des produits alimentaires exportés (la proportion de ces sommes qui parviennent à la CCIAMA à N'Djamena constituant un élément à éclaircir).

Les pouvoirs publics ont fini par placer la Chambre sous administration provisoire, en vue de l'organisation d'élections qui se sont tenues début 2016. L'équipe précédente tenait à rester en poste et les élections ont été très disputées : le Bureau exécutif conduit par M. ARTINE a finalement été élu, sur le score serré de 52/48, sur la base d'un programme de restructuration et de transparence.

2.1.1.2 2016-2020 : avec l'élection d'un nouveau Bureau exécutif, le début du renouveau

On mesure la difficulté de la tâche à laquelle le Bureau exécutif élu en 2016 s'est trouvé confronté : ce mandat a été consacré à commencer à inverser le déclin, en s'attaquant aux problèmes les plus lourds et en entamant des démarches fondatrices :

- Mise en place d'une nouvelle gouvernance élue, après une longue interruption,
- Début de résolution de la question des ressources humaines,
- Plaidoyer pour augmenter l'appui de l'Etat à la restructuration de la Chambre,
- Action très structurée en matière de dialogue public-privé, avec notamment l'organisation de la Semaine sur la Relance économique,
- Participation à la promotion du Tchad (« Invest in Chad »),
- Début de renouveau des activités du CFPP,
- Opération d'intérêt public « Juste prix »,
- Montage du projet AL BOUZHOUR.

Compte tenu de l'état dans laquelle se trouvait la CCIAMA en 2016, il y a déjà là un bilan honorable, qui augure bien de la suite si la dynamique actuelle se poursuit.

2.1.1 Les bases juridiques de la CCIAMA : un périmètre très large de responsabilités concernant tous les secteurs de l'économie et l'ensemble du territoire national

2.1.1.1 Des attributions très larges

La mission et les attributions de la CCIAMA sont fixées par deux textes :

- La loi 26/PR de 1994
- Le décret 962/PR/PM/MECDT de 2015

Ces textes constitutifs de la CCIAMA lui confèrent des attributions très étendues, qu'elle n'exerce aujourd'hui que très partiellement.

L'article 3 de la loi de 1994 lui confère deux grandes missions :

- « La représentation et la défense des intérêts commerciaux, industriels, agricoles, miniers et artisanaux du Tchad »
- « Jouer le rôle d'interface entre les Pouvoirs Publics et le Secteur Privé »

Le Titre 1 du décret de 2015 précise les attributions de la CCIAMA, les consultations qu'elle peut mener et les avis et les recommandations qu'elle est en droit d'émettre, comme nous le récapitulons dans le tableau suivant :

Tableau de synthèse : Les attributions et responsabilités de la CCIAMA, en vertu du Titre 1 du décret de 2015			
Section I - Attributions		**Exercice ?[1]**	**Remarques**
Article 2	Donner aux pouvoirs publics les avis et renseignements qui lui sont demandés sur les questions commerciales, minières, artisanales et fiscales et sur les questions de main-d'œuvre et de la réglementation du travail.	+	
	Suggérer les moyens d'accroître la prospérité des différentes formes d'activités économiques et notamment du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, de l'artisanat et des mines.	++	Contribution à la préparation du Plan National de Développement.
	Tenir à disposition des professionnels et du public toutes les informations utiles et se charger de l'assistance technique de ses membres et ressortissants.	-	
	Assurer l'exécution des travaux et admission des services nécessaires aux intérêts dont elle a la charge.	+	
	Etablir ou diffuser les statistiques commerciales de son ressort, étudier les conditions d'exportation et de placements des produits du Tchad, les meilleures conditions d'importation et les améliorations des rapports entre les promoteurs ainsi qu'entre les fournisseurs de services et les usagers.	-	Chevauchement avec les attributions de l'ANIE
	Déléguer un ou plusieurs de ses membres aux diverses assemblées, commissions ou manifestations dans lesquelles elle doit être représentée.	+	
	Participer, seule ou aux côtés des autorités aux conférences et négociations inter-Etats ou internationales d'ordre économique et commercial, afin de défendre les intérêts de ses ressortissants et du pays.	=	
	Organiser éventuellement avec la subvention ou la participation de l'Etat ou de tout autre organisme, des missions commerciales, économiques ou d'information pour ses ressortissants.	=	Chevauchement avec les attributions de l'ANIE
	Proposer toutes sources de recettes destinées à financer le fonctionnement, l'équipement ou les investissements de la CCIAMA.	+	
Article 3	La CCIAMA reçoit des autorités judiciaires notification de toute inscription au registre de commerce, de toute faillite des sociétés commerciales, minières, artisanales et des services, ainsi que communication de tout changement intervenu dans la vie sociale (siège, raison sociale, activité,	-	Lien de fait avec l'ANIE, qui pilote le Guichet unique.

[1] Afin de faciliter la lecture du present tableau, nous rendons compte de l'exercice de l'attribution par la CCIAMA, actuellement, en fonction du code suivant:

+++: très satisfaisant / ++: moyennement satisfaisant / +: peu satisfaisant / = : embryonnaire / - : pas d'exercice / N/A: non applicable

	création de nouvelles succursales).		
Article 4	La CCIAMA peut recevoir des dons et legs.	N/A	
Article 5	Entreprendre des travaux dans l'intérêt du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, des mines et de l'artisanat.	+	
	Fonder, acquérir ou administrer à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national, conformément aux clauses et conditions générales des cahiers des charges des établissements à l'usage du commerce tels que magasins généraux, docks, dépôts de douane, entrepôts, salle de vente publique, école de commerce, bureau de conditionnement, etc.	-	Le CFPP semble être la seule exception.
	Recevoir ou acquérir des établissements analogues créés par l'initiative privée, si tel est le vœu de leur fondateur et en assurer la gestion.	-	
	Assurer la gestion d'ouvrages d'utilité publique, acquérir ou gérer des établissements créés par les pouvoirs publics dans les conditions fixées de commun accord.	-	
	Souscrire au capital des sociétés mixtes ou autres d'intérêts publics, telles que les sociétés hôtellières, de transport, etc.	-	
Article 6	La Chambre peut avec le concours des négociants ou courtiers procéder, si elle le juge utile, à la constatation du cours local des marchandises ou produits. Elle participe par délégation de ses membres à la fixation des mercuriales officielles.	++	L'opération « Juste Prix » a été l'occasion pour la CCIAMA de se saisir de ce sujet.
Article 7	Elle peut, le cas échéant, saisir le gouvernement de toutes les questions intéressant le fonctionnement des services qui lui sont confiés. Elle correspond et se concerte directement avec les chambres de commerce et organismes économiques d'autres pays pour toute questions entrant dans ses attributions en vue de présenter aux autorités nationales compétentes des vœux d'intérêts économiques.	++ +	A saluer : les prometteuses initiatives de partenariat avec la CA de Saône et Loire et le rapprochement des CCI du G5 Sahel.
Section II - Consultations		**Exercice ?**	**Remarques**

Article 8	La CCIAMA est consultée : Sur les règlementations relatives aux usages commerciaux ainsi que sur toute réforme au régime du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, des mines et de l'artisanat.	=	
	Sur la création, dans le territoire de la République, des bourses de commerce, des tribunaux de commerce, de magasins généraux, de salles de ventes publiques des marchandises neuves et en gros, ainsi que sur la modification ou la suppression de ces organismes.	=	
	Sur le mode de répartition de devises étrangères, les modalités de gestion des importatons et leur réglementation.	=	
	Sur l'établissement des mercuriales pour tous les produits, denrées et matériels d'importation ou de cru.	=	
	Sur les taxes destinées à rémunérer les services concédés dans sa circonscription par l'autorité publique.	=	
	Sur les taxes et impôts suivants : droit de douane, droits fiscaux perçus à l'entrée et à la sortie, droit de consommation, taxes sur les chiffres d'affaires, taxes en faveur de la CAA, taxe sur les transactions, taxes compensatrices, patentes et licences, taxes sur les carburants, taxes d'apprentissage, taxes sur les transports et en général toutes taxes ou impôts frappant les activités de commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, des mines et de l'artisanat.	=	
	Sur toutes les questions intéressant l'économie.	=	
Article 9	Pour toutes ces consultations, la Chambre dispose d'un délai maximum d'un mois pour donner son avis.	N/A	
Section III – Avis et recommandations		**Exercice ?**	**Remarques**
Article 10	La Chambre peut émettre des avis sur toutes les questions intéressant l'économie.	+	
Article 11	La Chambre peut en outre et sur sa propre initiative formuler des recommandations au Gouvernement sur toutes les questions d'ordre économique, commercial, industriel, agricole, d'élevage, artisanal, minier, fiscal et douanier concernant son ressort.	++	La Semaine de la Relance économique a représenté un gros travail très pertinent à cet égard.
Article 12	Toutes discussions, toutes délibérations politiques sont interdites à la Chambre. Les délibérations prises en dehors de ses attributions ou contraires aux dispositions du présent décret sont nulles et non avenues.	N/A	

A partir de la liste de ces attributions, on peut bâtir la **typologie suivante des cinq grands types de responsabilités de la Chambre** (nous laissons de côté dans ce tableau les quelques alinéas qui concernent les modalités de mise en œuvre de ces attributions) :

	Attributions concernées
1) Consultation par les pouvoirs publics	Être le représentant officiel des intérêts commerciaux, industriels, agropastoraux, miniers et artisanaux auprès des autorités.
	Donner aux pouvoirs publics, les avis et renseignements qui lui sont demandés sur les questions commerciales, minières, artisanales et fiscales et sur les questions de main-d'œuvre et de la réglementation du travail.
	Suggérer les moyens d'accroître la prospérité des différentes formes d'activités économiques et notamment du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, de l'artisanat et des mines.
	La CCIAMA est consultée : Sur les règlementations relatives aux usages commerciaux ainsi que sur toute réforme au régime du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, des mines et de l'artisanat.
	Sur la création, dans le territoire de la République, des bourses de commerce, des tribunaux de commerce, de magasins généraux, de salles de ventes publiques des marchandises neuves et en gros, ainsi que sur la modification ou la suppression de ces organismes.
	Sur le mode de répartition de devises étrangères, les modalités de gestion des importatons et leur réglementation.
	Sur l'établissement des mercuriales pour tous les produits, denrées et matériels d'importation ou de cru.
	Sur les taxes destinées à rémunérer les services concédés dans sa circonscription par l'autorité publique.
	Sur les taxes et impôts suivants : droit de douane, droits fiscaux perçus à l'entrée et à la sortie, droit de consommation, taxes sur les chiffres d'affaires, taxes en faveur de la CAA, taxe sur les transactions, taxes compensatrices, patentes et licences, taxes sur les carburants, taxes d'apprentissage, taxes sur les transports et en général toutes taxes ou impôts frappant les activités de commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, des mines et de l'artisanat.
	La Chambre peut avec le concours des négociants ou courtiers procéder, si elle le juge utile, à la constatation du cours local des marchandises ou produits. Elle participe par délégation de ses membres à la fixation des mercuriales officielles.
2) Participation au	La Chambre peut émettre des avis sur toutes les questions intéressant l'économie.
	La Chambre peut en outre et sur sa propre initiative formuler des recommandations au Gouvernement sur toutes les questions d'ordre économique, commercial, industriel, agricole, d'élevage, artisanal, minier, fiscal et douanier concernant son ressort.

dialogue public-privé[2]	Etablir ou diffuser les statistiques commerciales de son ressort, étudier les conditions d'exportation et de placements des produits du Tchad, les meilleures conditions d'importation et les améliorations des rapports entre les promoteurs ainsi qu'entre les fournisseurs de services et les usagers.
3) Promotion du secteur privé tchadien / Services aux entreprises	Entreprendre des travaux dans l'intérêt du commerce, de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, des mines et de l'artisanat.
	Tenir à disposition des professionnels et du public toutes les informations utiles et se charger de l'assistance technique de ses membres et ressortissants.
	La CCIAMA reçoit des autorités judiciaires notification de toute inscription au registre de commerce, de toute faillite des sociétés commerciales, minières, artisanales et des services, ainsi que communication de tout changement intervenu dans la vie sociale (siège, raison sociale, activité, création de nouvelles succursales).
	Etablir ou diffuser les statistiques commerciales de son ressort, étudier les conditions d'exportation et de placements des produits du Tchad, les meilleures conditions d'importation et les améliorations des rapports entre les promoteurs ainsi qu'entre les fournisseurs de services et les usagers.
4) Participation à la promotion du Tchad à l'étranger	Participer, seule ou aux côtés des autorités aux conférences et négociations inter-Etats ou internationales d'ordre économique et commercial, afin de défendre les intérêts de ses ressortissants et du pays.
	Organiser éventuellement avec la subvention ou la participation de l'Etat ou de tout autre organisme, des missions commerciales, économiques ou d'information pour ses ressortissants.
	Elle correspond et se concerte directement avec les chambres de commerce et organismes économiques d'autres pays pour toute questions entrant dans ses attributions en vue de présenter aux autorités nationales compétentes des vœux d'intérêts économiques.
5) Création et gestion d'ouvrages et structures d'intérêt économique	Fonder, acquérir ou administrer à l'intérieur ou à l'extérieur du territoire national, conformément aux clauses et conditions générales des cahiers des charges des établissements à l'usage du commerce tels que magasins généraux, docks, dépôts de douane, entrepôts, salle de vente publique, école de commerce, bureau de conditionnement, etc.
	Recevoir ou acquérir des établissements analogues créés par l'initiative privée, si tel est le vœu de leur fondateur et en assurer la gestion.
	Assurer la gestion d'ouvrages d'utilité publique, acquérir ou gérer des établissements créés par les pouvoirs publics dans les conditions fixées de commun accord.
	Souscrire au capital des sociétés mixtes ou autres d'intérêts publics, telles que les sociétés hôtelières, de transport, etc.

[2] Nous distinguons l'information des pouvoirs publics, dans un cadre institutionnel; de la participation au dialogue, ici avec le CPACAT et l'Observatoire.

Cette typologie montre clairement, à la fois l'ampleur des responsabilités de la Chambre, et le chemin qui reste à parcourir pour les assumer pleinement. Par comparaison à d'autres CCI existant dans l'espace francophone il ne semble pas manquer de points dans cette liste d'attributions, ou en tout cas de point important.

2.1.1.2 Des attributions concernant tous les secteurs de l'économie et l'ensemble du territoire national

- Tous les secteurs de l'économie sont concernés

Comme le précise l'article 15 du décret de 2015, la CCIAMA comprend sept sections, comprenant des sous-sections. Les articles suivants prévoient le nombre de représentants réservé à chaque section, l'ensemble constituant l'Assemblée générale.

A noter : une partie des sections réserve un quota de sièges aux femmes.

Sections et sous-sections	**Représentants**	**Dont Femmes**
Section Commerce	**30**	**6**
Import-export	*8*	*2*
Commerce de gros et demi-gros	*10*	*2*
Commerce de détail	*8*	*2*
Pétrolier	*4*	
Section Monde rural (Agriculture, Elevage, Pêche et Aquaculture)	**26**	**2**
Section Industrie et Mines	**10**	
Grandes industries	4	
Petites industries	2	
Industries agroalimentaires	2	
Mines	2	
Section Artisanat et Métiers	**8**	**3**
Section Travaux Publics et Bâtiments	**10**	**2**
Travaux publics	*3*	
Bâtiment	*4*	
Autres	*3*	
Section Services et Professions Libérales	**12**	**3**
Banques	*2*	

Assurances	*2*	
Bureaux d'études	*2*	
Avocats et notaires	*2*	
Hôtellerie et restauration	*2*	
Communication	*1*	
Autre	*1*	
Section Transport et Transit	**12**	**2**
Transport terrestre	*4*	
Transport aérien	*2*	
Transport urbain	*2*	
Transit	*2*	
Agences de voyage	*2*	
Secteur tertiaire des Régions	**22**	**0**
TOTAL	**130**	**18**

Cette répartition des représentants appelle au moins trois commentaires :

- La répartition entre les secteurs ne reflète clairement pas la structure de l'économie tchadienne actuelle, et encore moins la structure souhaitée dans la perspective de la diversification de l'économie. Il est ainsi difficilement compréhensible que le Commerce représente à lui seul autant que l'Artisanat, le BTP ou les Services réunis ; que le Pétrole représente seulement la moitié du Commerce de détail ; ou que la Communication n'ait qu'un seul représentant. Une reventilation des sièges semble nécessaire, ainsi que nous y revenons plus loin.
- N'Djamena représente une part écrasante des sièges par rapport au reste du pays (86 sièges contre 44).
- Par rapport à l'effectif théorique de 130, ce sont 103 représentants qui ont été élus en 2016.

- <u>La Chambre a vocation à couvrir l'ensemble du territoire national</u>

La loi de 1994 fixe le siège de la Chambre à N'Djamena et prévoit des délégations à Abéché, Bol, Moundou et Sahr, ainsi qu'en « tout lieu lorsque des intérêts économiques et professionnels le justifient ». La répartition de l'Assemblée générale le confirme : sur les 130 délégués devant être élus, 86 doivent être de N'Djamena, 44 du reste du pays.

Les délégations régionales de la CCIAMA semblent avoir aujourd'hui pratiquement disparu : à côté de la délivrance des certificats d'origine et de la perception des droits afférents, il ne semble pas que des services quelconques soient proposés aux entreprises.

2.1.2 La CCIAMA dans l'écosystème tchadien

2.1.2.1 La nature a horreur du vide

De manière compréhensible, le long déclin de la CCIAMA a vu d'autres institutions se positionner sur une partie des attributions qui, initialement, étaient de son ressort. On pense en particulier :

- Aux organisations issues du secteur privé que sont les deux patronats : CNPT et ONAPET[3]

Dans le vide laissé par la CCIAMA, ces deux institutions ont « occupé le terrain » notamment en matière :

- De contribution au dialogue public-privé, en portant les messages du secteur privé.
- De participation aux grandes opérations de promotion du Tchad, notamment en lien avec les déplacements du Chef de l'Etat à l'étranger.

Comme nous y revenons plus loin, nous n'avons que peu d'informations sur la représentativité exacte et le fonctionnement de l'ONAPET, récemment créé. Ce qui est sûr, c'est que c'est le CNPT qui, de son côté, est le patronat tchadien historique, reconnu comme tel à l'étranger (OIT, patronat français notamment). Rassemblant une masse critique de grands opérateurs économiques, organisé avec une équipe permanente, il semble naturel qu'il soit privilégié par l'Etat comme interlocuteur, ainsi que l'illustre sa participation aux activités du CPACAT.

Quoi qu'il en soit, les patronats et les chambres coexistent dans les pays francophones, avec des attributions qui se chevauchent parfois à la marge, mais qui restent distinctes. Les patronats ayant à se concentrer sur la défense des intérêts de leurs membres, leur participation au dialogue public-privé et leur rôle dans le dialogue social : les chambres se voyant reconnaître des missions de service public, à l'appui de « l'intérêt général des entreprises ».

Il serait donc souhaitable de s'assurer du bon respect général du périmètre des responsabilités respectives. Ce notamment à l'égard des missions internationales de négociation et de promotion (l'article 2 du décret de 2015) :

- « Participer, seule ou aux côtés des autorités aux conférences et négociations inter-Etats ou internationales d'ordre économique et commercial, afin de défendre les intérêts de ses ressortissants et du pays. »
- « Organiser éventuellement avec la subvention ou la participation de l'Etat[4] ou de tout autre organisme, des missions commerciales, économiques ou d'information pour ses ressortissants. »

Il semble tout à fait possible et souhaitable que coexistent harmonieusement la Chambre et le (ou les) patronat(s), en conjuguant leurs efforts à l'appui du développement des entreprises tchadiennes : la Semaine de la Relance économique ayant par exemple démontré la possibilité de mettre en œuvre une coopération efficace entre CCIAMA et CNPT.

[3] Sur lesquels nous revenons dans notre partie relative au dialogue public-privé.

[4] Donc en l'espèce en particulier avec l'ANIE.

- A l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE)

L'ANIE a été créée dans le cadre du même appui de la Banque mondiale / SFI qui a permis de créer le FODEP.

Sans rentrer dans le détail de ses missions, on peut souligner qu'une partie d'entre elles doublonnent avec celles confiées à la Chambre :

- En matière de promotiion du secteur privé tchadien dans une perspective d'exportation

Un recouvrement existe qui devrait être réglé pour répartir clairement les rôles entre l'ANIE et la Chambre (nous mentionnons au point suivant l'avis de la tutelle de la Chambre). En matière d'attraction d'investisseurs également une coordination devrait exister, puisque c'est à la Chambre qu'appartiennent les prestataires et partenaires potentiels des investisseurs, et que la fourniture d'informations économiques est de son ressort. L'ANIE confirme d'ailleurs que des synergies devraient être étudiées sur ces points.

- En matière de création d'entreprises

Auparavant, un Centre de Formalités des Entreprises existait à la Chambre, qui instruisait les dossiers de création et les transmettait au Guichet unique. Une mission conjointe ANIE / Chambre avait d'ailleurs permis de préciser le périmètre des responsabilités de chaque structure ; avant qu'en 2016 le CFE soit transféré à l'ANIE. Si cette décision s'expliquait en 2016, avec une Chambre très faible, il est sans doute moins justifiable aujourd'hui et il devrait être envisagé que le CFE retourne à la Chambre. Ce, d'autant plus dans la perpective de son redéploiement progressif sur le territoire. L'enjeu a d'ailleurs une dimension financière notable, avec la collecte des frais correspondant à la création des entreprises.

- A l'égard de la formation professionnelle

Dans un tout autre ordre d'idées, on doit constater que la CCIAMA a largement délaissé un terrain pourtant important de la formation professionnelle, avec l'étiolement du CFPP et le non-positionnement dans d'autres domaines – alors que le besoin est immense, et rentable.

Les créneaux correspondants sont en bonne partie, soit vacants, soit occupés par des opérateurs privés de qualités diverses (et en moyenne faible ou très faible).

2.1.2.2 Le point de vue de la tutelle

Nous avons rencontré Mme Achta Djibrine SY, la ministre du Commerce[5] qui est l'autorité de tutelle de la CCIAMA, et son équipe.

[5] Mme SY avait été nommé peu de temps avant notre entretien.

Fondamentalement, la tutelle reconnaît le besoin d'une restructuration profonde de la CCIAMA et sa difficulté : pour citer la ministre : « un grand ménage s'impose, qui se fera dans la douleur », pour opérationnaliser une « vision innovante de la Chambre ».

Ce besoin s'appuie sur un constat lucide que nous partageons largement : insuffisante représentativité de la Chambre actuelle, faiblesse de la capacité d'expertise, faiblesse des services fournis aux entreprises.

La ministre et son équipe insistent (à juste titre, semble-t-il) sur la nécessité de poursuivre la restructuration de la CCIAMA avec prudence et en faisant preuve de beaucoup de pédagogie : il devrait s'agir d'un « processus itératif », mettant en valeur les opportunités existant aux niveaux national, régional et international ; et fondé sur un positionnement réfléchi de la Chambre parmi les autres structures publiques et privées dont l'activité touche au secteur privé.

Un but doit donc être fixé, un processus itératif être défini pour l'atteindre en harmonie avec la tutelle et plus généralement les autorités publiques ; et l'ensemble doit être accompagné d'un important plan de communication.

Concernant la structuration :

- La tutelle fait état de son appui à la démarche de séparation des chambres par secteurs, comme il est envisagé – en étant favorable à une « mise en œuvre effective » et à un appui de l'UE à cette fin. « C'est au secteur privé qu'il revient de gérer cette transition ».
- Dans cette perspective, l'existence d'une Chambre Consulaire Nationale, telle qu'envisagée, n'est pas « figée ». La ministre souligne toutefois que les chambres, une fois subdivisées, « ressentiront probablement le besoin de se fédérer ».
- Elle souligne le besoin d'un traitement spécifique des jeunes et des femmes, sans préjuger de sa forme.
- Elle souligne également l'existence des fédérations professionnelles, qui doivent être prises en compte.

Concernant la position de la CCIAMA dans l'écosystème institutionnel tchadien, et en particulier ses relations avec l'ANIE[6], la tutelle mentionne les points suivants :

- L'ANIE est une agence d'exécution, qui promeut les filières prioritaires et la Destination Tchad, tout en gérant le Guichet unique.
- De son côté la CCIAMA devrait se concentrer sur son rôle de défense des intérêts de ses adhérents, en prenant également parts aux « grands évènements » économiques.
- Il faut néanmoins constater que, dans la phase de déclin de la CCIAMA, l'ANIE s'est positionné sur des compétences relevant initialement de la Chambre : par exemple, la délivrance des autorisations d'activité commerciale, avec les services du Guichet unique.
- La coexistence entre ces structures (et aussi le patronat) devant toutefois être possible, comme c'est le cas dans d'autres pays de la région (le cas de la Côte d'Ivoire est mentionné comme positif). Dans cette perspective leur participation conjointe aux travaux du CPACAT devrait aider à harmoniser les positionnements.

Concernant le dialogue public-privé, la mise en œuvre du CPACAT est attendue comme susceptible de « jouer un grand rôle ».

[6] Rappelons que l'ANIE n'est pas placée sous la tutelle du ministère du Commerce, mais est directement rattachée à la Présidence.

Sur le fond des réformes, la tutelle reconnaît l'apport des travaux réalisés à l'occasion de la Semaine sur la Relance économique, tout en soulignant l'existence d'autres agendas de réformes, issus de la coopération avec différents partenaires techniques et financiers - PTF (CNUCED, Banque mondiale). Elle insiste sur le fait que les enjeux du développement du secteur privé entraînent le besoin « d'agir rapidement ».

Le FODEP n'ayant pas fonctionné, de son point de vue, du fait de l'interruption des financements de la SFI mais aussi de « tiraillements » entre Patronat et Chambre. La tutelle appelle donc de ses vœux la création du « cadre plus souple » qu'est le CPACAT pour laquelle, là encore, elle se dit ouverte à une coopération avec l'UE.

Cette coopération pourrait en particulier porter sur une assistance technique, pour appuyer la tutelle dans son travail de réécriture des textes (loi et décret) instituant la CCIAMA.

Peu de temps après notre mission et quelques jours avant l'Assemblée générale annuelle de la CCIAMA, un moment de tension a existé, lorsque la ministre du Commerce a signé un décret prévoyant la dissolution du Bureau exécutif de la CCIAMA et la nomination d'un administrateur provisoire pour préparer les élections suivantes. S'en sont suivis quelques jours de confusion, finalement conclus par l'annulation de cette décision – à la suite, vraisemblablement, d'un arbitrage rendu au plus haut niveau. Cet épisode illustre le caractère disputé de la direction de la CCIAMA, ce qui ne nous surprendra pas compte tenu des résultats, très serrés, des dernières élections. Il est à souhaiter dans cette perspective que la tutelle, et plus généralement les autorités publiques, maintiendront leur appui aux forces allant dans le sens de la restructuration et du renouveau de la Chambre.

2.1.3 La future Chambre de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche : des réalisations inspirantes à porter au crédit de la CCIAMA

La section Agriculture, Elevage et Pêche, que dirige M. Ahmed N'GAME, a fait preuve d'une activité importante au cours du mandat 2016-2020.

Elle s'est ainsi attachée à se rapprocher d'un partenaire étranger, la Chambre d'Agriculture de Saône et Loire (France, CA71), avec laquelle des relations prometteuses ont été nouées dans une perspective de long terme. Notons que la Saône et Loire est l'une des principales régions françaises pour l'élevage, avec un savoir-faire reconnu de très longue date, ce qui est évidemment très positif compte tenu du potentiel remarquable du Tchad en la matière.

2.1.3.1 Le début d'un compagnonnage au long cours

Une convention de compagnonnage a été signée entre les deux partenaires pour une durée de 5 ans : il s'agit des deux côtés d'un engagement de long cours entre professionnels complémentaires, qui vise à aider à renforcer les capacités de la section Agriculture de la CCIAMA et à l'accompagner vers la mise en place d'une vraie Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

Nous jugeons cette démarche très positive et représentative des avantages d'une coopération bien construite, sur des objectifs précis, entre institutions consulaires : son potentiel est assurément très important et a déjà porté un premier fruit concret avec le projet AL BOUZHOUR.

L'expertise, la lucidité et la qualité humaine des deux principaux opérateurs du projet, M. N'GAME pour la CCIAMA et M. MASSON pour la CA71, nous ont également parues constituer des atouts de premier plan.

Cette démarche prometteuse gagnerait à être soutenue par tous les moyens possibles.

2.1.3.2 Un projet très positif : AL BOUZHOUR ; d'autres projets en préparation

Préparé conjointement par la CCIAMA et la CA71 et soumis pour financement au programme ARCHIPELAGO de l'UE, le projet a été approuvé, avec une subvention de 600.000 Euros sur 3 ans (2020-2022). Le projet vient ainsi d'être lancé ce 27 janvier 2020, avec une assez forte visibilité : il constitue le premier projet mené avec un partenaire international et le soutien d'un PTF de la nouvelle CCIAMA.

Autour de l'objectif général « d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de travail dans la filière Semences de Qualité (FSQ) dans les provinces du Lac Tchad et du Hadjer Lamis », AL BOUZHOUR vise trois objectifs spécifiques :

1) Accroître les possibilités locales d'emploi des jeunes et des femmes dans la FSQ
2) Renforcer les capacités et la performance des structures de soutien des MPME de la FSQ
3) Mettre en place un mécanisme de financement accessible pour créer et développer les MPME

Les résultats escomptés sont les suivants :

- 1000 jeunes et femmes sont sensibilisés sur la formation professionnelle
- 500 jeunes et femmes sont formés, aptes à entreprendre dans la FSQ
- 350 jeunes et femmes sont insérés dans la FSQ
- L'entreprenariat en agriculture fait l'objet d'une coordination multi-acteurs efficace
- 80 projets d'entreprises agricoles sont financés
- 80 porteurs de projets et chefs d'entreprises de la FSQ bénéficient d'un accompagnement global et d'un appui technique performants

Trois autres projets, eux aussi très prometteurs, sont en préparation :

- Amélioration de l'usage de l'agriculture mécanisée
- Développement des énergies renouvelables dans les zones rurales
- Organisation de filières performantes dans l'Elevage

2.1.3.3 Vers une autonomisation de la Chambre d'Agriculture, d'Elevage et de la Pêche (CAEP)

L'objectif de la création d'une CAEP est acté : la réforme institutionnelle prévoit sa création dès 2020.

Avec l'appui du partenariat de compagnonnage de la CA71, la CAEP se donne 3 ans pour conduire sa triple mission :

- Représenter les intérêts de l'Agriculture et des territoires ruraux auprès des pouvoirs publics
- Fédérer tous les acteurs autour de projets de développement agrricole et rural efficaces
- Accompagner la création d'entreprises agricoles, l'innovation et la performance durable, par une offre de service adaptée

Nous avons été convaincus de la pertinence de cette démarche d'autonomisation : son porteur M. N'GAME s'appuie visiblement sur une expérience forte et une compréhension très fine des dynamiques à l'œuvre dans l'agriculture, l'élevage et la pêche. La création de cette CAEP apparaît ainsi comme incontournable pour atteindre l'objectif général de « passer de l'or noir à l'or vert ».

Or il semble que le projet peut mobiliser des appuis déjà existants.

Nous avons eu la chance de réaliser un entretien très intéressant à la FAO avec M. Mamoudou HASSANE, Assistant technique en charge du programme FIRST, qui est par ailleurs le point focal du PDDAA[7].

Nigérien d'origine, M. HASSANE a une vision très précise et claire du contexte de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche au Tchad et de leur potentiel, auquel il croit (à juste titre) beaucoup. Au-delà du cadre tchadien, son expérience nigérienne l'a doté d'une vision comparative du rôle d'une Chambre d'Agriculture, ainsi que des interactions devant exister entre cette Chambre d'Agriculture et le reste de la représentation consulaire : au Niger, la CCI a encouragé la création de la Chambre d'Agriculture, et la relation entre les deux institutions se passe bien. M. HASSANE est ainsi un interlocuteur très précieux dans le contexte de la structuration envisagée de la Chambre d'Agriculture.

De son point de vue :

- La création d'une Chambre d'Agriculture autonome est un enjeu important pour le développement de ce secteur stratégique.
- Il souligne le fait que le « mouvement paysan » du Tchad se compose de nombreux acteurs très hétérogènes[8], que la future CAEP devra fédérer harmonieusement.

Au-delà de sa vision de l'organisation de l'agriculture au Tchad, M. HASSANE nous a fait part d'informations précieuses, qui nous permettent de confirmer que des ressources pourraient être rapidement mobilisées à l'appui des travaux liés à la création de la Chambre d'Agriculture. Ainsi :

- Les textes liés à la création de la CAEP (projets de loi et de décret) auraient déjà été en large partie préparés avec le ministère de l'Agriculture : ce travail pourrait être repris et finalisé rapidement.
- Dans le cadre du programme FIRST (financé par l'UE), des ressources existent, qui sont suspendues mais pourraient être mobilisées rapidement si l'UE et les autorités tchadiennes le souhaitent. Dans ce cadre une demande pourrait être faite à la FAO de monter un « Technical Cooperation Project », qui pourrait être financé par les fonds propres de la FAO à hauteur de 500.000 Dollars.

[7] "Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine » : initiative adoptée à l'échelle de l'Union africaine à la suite du sommet de Malabo de 2014, le PDDAA s'est traduit au Tchad par la mise en place d'un Plan National d'Investissement du Secteur Rural (PNISR, 2016-2022).

[8] Il mentionne notamment le Conseil National de Concertation des Producteurs Ruraux du Tchad comme un acteur incontournable au niveau national.

2.2 Vers une CCIAMA restructurée

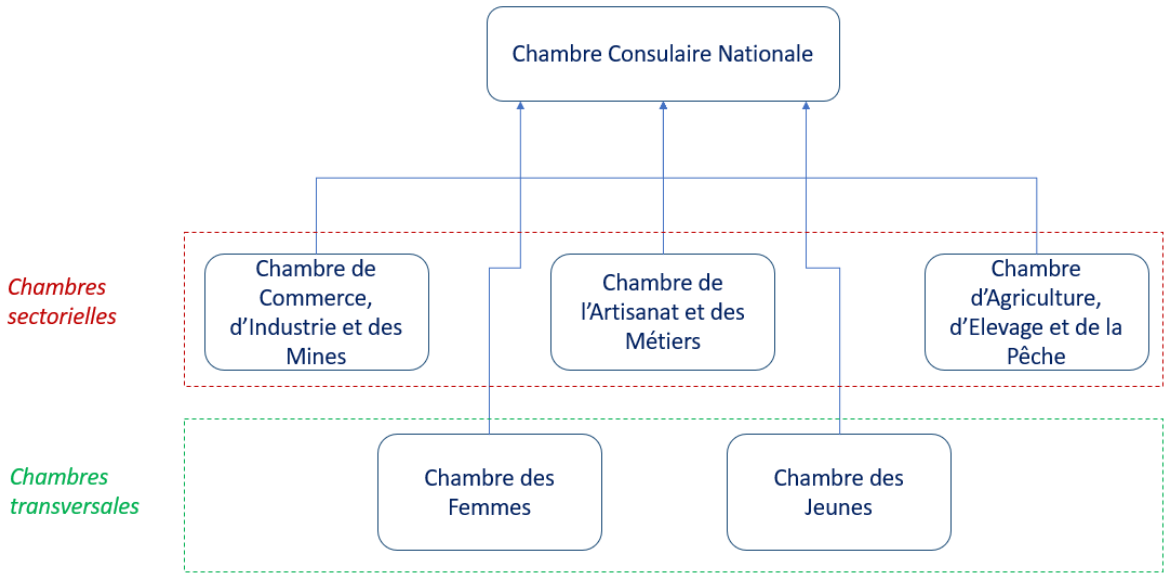
2.2.1 Quelles subdivisions pour la future Chambre ?

Le souci de travailler à une meilleure représentativité de la CCIAMA et à une organisation plus adaptée a conduit à une réflexion notamment matérialisée par un rapport, celui de M. MANASSET. Ce rapport propose des pistes de restructuration de la CCIAMA, en envisageant la création de Chambres séparées.

2.2.1.1 Le modèle envisagé à terme

L'étude réalisée pour la CCIAMA par M. MANASSET a débouché sur le schéma suivant, qui verrait la division de la CCIAMA en 5 entités (3 sectorielles et 2 transversales) :

Restructuration envisagée de la CCIAMA dans le rapport de M. MANASSET



Ce schéma s'inspire de la tripartition classique des chambres consulaires francophones, à laquelle s'ajoute la prise en compte des femmes et des jeunes : il nous semble être plutôt souhaitable, en tout cas à terme. Reste à voir à quel rythme et selon quel calendrier ; avec quel périmètre pour chaque chambre ; et avec quel rôle pour la Chambre Consulaire Nationale.

2.2.1.2 Vers l'autonomisation de la Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche

Nous l'avons évoqué dans notre partie précédente, il semble logique que les secteurs de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche soient incarnés par une institution consulaire autonome, procédant de la base paysanne : donc plus directement apte à fournir les services nécessaires au développement de ces secteurs essentiels pour la diversification de l'économie tchadienne.

Le compagnonnage prévu entre la section Agriculture et la Chambre d'Agriculture de Saône et Loire, renforcé par le projet AL BOUZHOUR, devrait grandement aider à mettre en œuvre cette autonomisation. Comme évoqué, des ressources disponibles à la FAO pourrraient également être mobilisées dans ce sens.

2.2.1.3 Commerce, Industrie & Mines et Artisanat & Métiers (CCIM)

Autant le cas de l'Agriculture, l'Elevage et la Pêche semble clair, autant celui des secteurs du Commerce, de l'Industrie et des Mines d'un côté, de l'autre de l'Artisanat et des Métiers, mérite réflexion.

Sur le fond, il est certain que les opérateurs économiques ne sont pas du tout les mêmes. Schématiquement :

Du côté du Commerce, de l'Industrie et des Mines se trouvent :	**Du côté de l'Artisanat & des Métiers, les opérateurs concernés sont par définition :**
Un nombre réduit d'opérateurs économiques de taille conséquente	De très nombreux opérateurs de très petite taille (individuels)
En grande partie formels (surtout dans l'Industrie et les Mines)	Une écrasante majorité d'entre eux actifs dans l'informel
Et concentrés dans les centres urbains (avant tout N'Djamena)	Vivant en grande partie dans les zones rurales – il semble par ailleurs que rares soient les artisans à ne vivre que de l'artisanat : c'est une activité qui se pratique souvent en plus de l'agriculture

Il s'agit donc incontestablement de deux populations très différentes, qui n'attendent pas le même type d'appui d'une structure consulaire. Les unes sont plutôt en ville, les autres à la campagne.

Pour prendre en référence le cas français, les Chambres des Métiers y sont en charge de :

- Tenir le répertoire des métiers ;
- Reconnaître la qualité d'artisan et d'artisan d'art, et attribuer la qualité de maître-artisan ;
- Organiser l'apprentissage dans le secteur des métiers ;
- Contribuer à l'expansion du secteur des métiers ;
- Participer à la prévention et au traitement des difficultés des entreprises artisanales ;
- Participer au développement de la formation professionnelle ;
- Définir les orientations et ;
- Coordonner l'action des chambres départementales qui leur sont rattachées.

CCIM et Chambre de l'Artisanat et des Métiers semblent donc bien, à terme, avoir vocation à diverger.

D'un autre côté, la CCIAMA ne compte probablement que très peu d'adhérents artisans pour l'instant, ou peu qui sont seulement artisans (et pas par ailleurs commerçants). Certes importante en soi, la création d'une Chambre de l'Artisanat et des Métiers à part entière représente un investissement considérable.

Dans le contexte de la réorganisation générale de la CCIAMA et de l'accent mis sur la montée en puissance de la CAEP, mieux vaut sans doute se concentrer sur ces deux démarches déjà engagées. D'autant que comme les artisans sont pour beaucoup des ruraux et aussi des agriculteurs, il serait pertinent de laisser le temps à la Chambre d'Agriculture de se développer sur le territoire, pour appuyer le déploiement d'une future Chambre de l'Artisanat et des Métiers.

La réflexion sur la création de cette Chambre de l'Artisanat et des Métiers pourrait, dès lors, se poursuivre au cours du prochain mandat, en concertation étroite avec la future CAEP.

2.2.1.4 La prise en compte des femmes et des jeunes

A eux deux, les groupes des femmes et des jeunes constituent une écrasante majorité de la population tchadienne, dont il est prioritaire de mettre en valeur le potentiel économique. Ils ont pour points communs d'accéder difficilement à l'entreprenariat formel et, plus généralement, de connaître des difficultés spécifiques à entreprendre (pour ne parler bien sûr que de la dimension économique de la question).

- Ces deux groupes présentent des spécificités incontestables…

Difficulté générale	**Spécificités des populations**	
	Femmes	**Jeunes**
Méconnaissance du potentiel de l'entreprenariat	Barrières culturelles, différentes en fonction des régions	Aspirations professionnelles encore largement tournées vers la fonction publique
Accès à la formation : insuffisance qualitative et quantitive des capacités	Inégalité devant l'éducation primaire	
Accès à des structures d'appui	Très peu ou pas de solutions, notamment en zone rurale	
Accès au crédit	Inexistence, au-delà des IMF en particulier en zone rurale (peu adaptées)	Quasi inexistence, particulièrement frustrante pour les porteurs de projets accompagnés
Accès à des réseaux professionnels	Très peu ou pas de réseaux spécifiques	Existence d'un début d'écosystème, en tout cas à N'Djamena

Sentiment de marginalisation par rapport aux décideurs économiques	Renforcé dans certaines régions en fonction d'aspects culturels	Frustration devant la difficulté à faire accepter des innovations

A noter : ces difficultés sont déjà lourdes dans le cas des habitants de la capitale. Elles ne le sont que plus dans le cas des habitants des plus petites villes, et plus encore dans le cas des ruraux.

- … qui justifient un traitement spécifique

Des arguments forts plaident ainsi en faveur de la prise en compte des spécificités de ces deux groupes, et pour que des réponses soient apportées à leurs problèmes particuliers dans le cadre consulaire.

Pourraient ainsi être envisagée la mise en œuvre de tout ou partie des pistes suivantes :

Difficulté générale	**Réponses envisageables**	
	Femmes	**Jeunes**
Méconnaissance du potentiel de l'entreprenariat	Actions de communication Promotion d'exemples inspirants de réussite dans les différents secteurs	Actions de communication Promotion d'exemples inspirants de réussite dans les différents secteurs
Accès à la formation : insuffisance qualitative et quantitive des capacités	Plaidoyer dans le cadre du dialogue public-privé Développement d'une offre de formation par la Chambre	Plaidoyer dans le cadre du dialogue public-privé Développement d'une offre de formation par la Chambre
Accès à des structures d'appui	Programmes spécifiques d'appui, comme annoncé par le Président ARTINE au bénéfice de 300 femmes[9] Plaidoyer pour le lancement d'autres actions similaires Coopération avec l'écosystème d'incubateurs et structures d'accompagnement, avec en vue la création de la Plateforme de financement de la MPE	Coopération avec l'écosystème d'incubateurs et structures d'accompagnement, avec en vue la création de la Plateforme de financement de la MPE Financement par la Chambre et ses membres et/ou l'Etat et/ou PTF d'une ligne de financement « jeunes » au sein de la Plateforme Mise en place d'une garantie

[9] Exemple québécois intéressant: https://www.cciquebec.ca/fr/accompagnement/leadership-au-feminin-pages/leadership-au-feminin

Accès au crédit	Financement par la Chambre et ses membres et/ou l'Etat et/ou PTF d'une ligne de financement « femmes » au sein de la Plateforme Mise en place d'une garantie du PIE dédiée aux jeunes via la Plateforme	du PIE dédiée aux jeunes via la Plateforme Rapprochement avec un ou plusieurs concours de business plans
Accès à des réseaux professionnels	Création d'une structure dédiée *au sein de la Chambre* (par exemple : « Chambre de l'Entreprenariat Féminin du Tchad ») Recensement et mise en réseau des entrepreneuses tchadiennes Mise en relation avec des réseaux professionnels africains[10] et/ou autres[11]	Création d'une structure dédiée *au sein de la Chambre* (par exemple : « Jeune Chambre du Tchad ») Recensement et mise en réseau des jeunes entrepreneurs tchadiens Mise en relation avec des réseaux professionnels africains et/ou autres[12]
Sentiment de marginalisation par rapport aux décideurs économiques	Renforcer la participation des femmes à la gouvernance de la Chambre (quotas).	Renforcer la participation des jeunes à la gouvernance de la Chambre (création de sièges pour les startups, entreprises innovantes et incubateurs).

Cela pour autant doit-il se traduire par l'organisation de deux Chambres dédiées, distinctes et autonomes des Chambres sectorielles ? Plusieurs arguments militent dans le sens contraire.

- Qu'est-ce qu'être jeune ?

Question quasiment philosophique… Bornons-nous à remarquer qu'une incertitude existe relativement à l'âge limite de la jeunesse : 40 ans actuellement selon la CCIAMA. De son côté, l'Union africaine retient l'âge de 35 ans, ce qui nous semble plus cohérent avec la structure et des habitudes sociales de la population tchadienne.

- On est jeune et femme, mais on est avant tout entrepreneur

Le cas des jeunes est le plus simple des deux : dans cette phase par définition transitoire de dix à quinze ans jusqu'à la limite de 35 ans, l'enjeu est fondamentalement d'apporter des réponses aux difficultés rencontrées, pour corriger au maximum les inégalités de départ et permettre aux potentiels et aux talents de s'exprimer. Ces correctifs apportés, il semble logique de placer les jeunes sur le même pied que les autres entrepreneurs.

[10] Par exemple Women in Africa (https://wia-initiative.com/)

[11] Par exemple l'important réseau de l'OIF (https://www.refef.org/)

[12] Par exemple le Centre des Jeunes Dirigeants français (www.cjd.net), qui commence à essaimer en Afrique francophone et dispose d'une base importante de modules de formation.

La qualité de femme est acquise pour la vie… Nos entretiens nous ont laissé penser que les femmes entrepreneures ne demandent pas tant un régime de faveur qu'un régime d'égalité, avec la possibilité de travailler sur le même pied que leurs confrères masculins. On reviendrait ainsi à la même idée que pour les jeunes : si les femmes entrepreneures requièrent un traitement spécifique, ce serait plus dans l'objectif de corriger des inégalités de départ, de lutter contre des stéréotypes et de faire émerger des exemples de succès inspirants.

Une fois la question des inégalités de départ traitée, femmes et jeunes se retrouvent ainsi confrontés aux mêmes enjeux que tous les entrepreneurs – qui sont par ailleurs leurs clients, leurs fournisseurs, leurs concurrents ou leurs partenaires. Il semble donc logique que tous soient rassemblés et unissent leurs forces dans la même structure.

Qu'en est-il ailleurs ?

Sans prétendre à l'exhaustivité, il ne nous semble pas que la solution de Chambres consulaires autonomes pour les femmes ou pour les jeunes soit une option répandue, en tout cas dans l'univers francophone.

- Du côté des femmes, on recense d'assez nombreuses structures portant le nom de « Chambre » : Chambre féminine, Chambre de l'Entreprenariat féminin, etc. Vérification faite il s'agit pour l'essentiel de réseaux d'entrepreneuses ne présentant pas de caractéristiques consulaires : ils sont créés de manière autonome ou (fréquemment) comme une subdivision d'une institution consulaire, dans l'objectif explicite de répondre aux problématiques spécifiques des femmes et plus généralement de les sensibiliser à l'entreprenariat.
- Du côté des jeunes le constat est le même : il semble que la tendance va plutôt dans le sens de structures non consulaires créées de manière autonomes ou comme subdivision d'une institution consulaire, dans l'objectif explicite de répondre aux problématiques entreprenariales spécifiques aux jeunes et plus généralement de les sensibiliser à l'entreprenariat. C'est par exemple le cas au Québec[13] ou en France[14].

S'il nous semble ainsi devoir recommander une prise en compte forte des spécificités de ces deux populations qui se recouvrent partiellement il ne nous semble pas qu'elle devrait se traduire par la création de deux Chambres séparées, mais bien plutôt de sections renforcées et dotées de moyens propres.

Dans le domaine de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, cette réflexion devrait être menée par la section AEP, en vue d'intégrer les questions spécifiques aux femmes et aux jeunes à la future CAEP.

2.2.1.5 Une Chambre Consulaire Nationale ?

La création de la CAEP, à côté de la Chambre conservant les autres secteurs, entraîne de fait une rupture de l'unicité de la représentation consulaire au Tchad : la question se pose de la création d'un niveau « supra-sectoriel » unique.

Cela ne semble pas être un format très répandu dans l'univers francophone : la logique voudrait plutôt que le détachement de la CAEP d'avec le reste de la Chambre conduise à son autonomie totale.

Néanmoins, des arguments plaident en faveur de la création d'une Chambre Consulaire Nationale :

[13] https://www.jccq.qc.ca/

[14] www.jcef.asso.fr

- Dans un pays à la population réduite mais au territoire très étendu, le redéploiement de la Chambre et le déploiement de la CAEP à travers le territoire vont entraîner des coûts importants (locaux, équipements). Il pourrait ainsi être pertinent de voir ces aspects d'hébergement et plus généralement matériels pris en charge au niveau de la CCN.
- L'un des enjeux de l'avenir sera, après la réorganisation consulaire en cours, de bâtir des interprofessions, c'est-à-dire de rassembler des activités relevant, pour certaines de la Chambre, pour les autres de la CAEP. Là encore, la CCN pourrait être un niveau adapté pour y pousser.
- En matière de formation et de promotion de l'entreprenariat, un tronc commun existe qui s'applique à tout entrepreneur, y compris dans le domaine de l'agriculture. Des capacités et programmes de formation dédiés pourraient être pilotés directement par le niveau CCN.
- Plus généralement, la CCN a probablement un rôle à jouer en termes de promotion de l''entreprenariat, tous secteurs confondus.
- La CCN, au moins dans un premier temps, jouerait un rôle de redistribution des ressources procédant de l'Etat, qu'elle aurait à ventiler selon une clé de répartition à définir et à actualiser.

Nous sommes ainsi plutôt favorables à la création de la CCN. En revanche, il nous semble prématuré de figer définitivement son périmètre d'intervention : cela ne peut être que le résultat d'échanges entre la Chambre et la future CAEP, une fois que cette dernière aura avancé plus dans le sens de son autonomisation.

2.2.1 Elargir la représentativité de la Chambre

2.2.1.1 Des adhérents trop peu nombreux, dont la composition ne reflète qu'imparfaitement la structure de l'économie nationale

Les adhérents actuels de la Chambre seraient au nombre d'environ 4000. Toutefois, une incertitude existe sur ce chiffre, en l'absence d'une base de données à jour des adhérents. Sur cet effectif, un millier environ d'adhérents seraient (plus ou moins) actifs[15].

Comme évoqué plus haut, la quasi-totalité des entreprises étrangères (donc des plus grandes entreprises actives au Tchad) a quitté la Chambre avant 2016[16] : en cette absence, il semble que la plus grande partie des adhérents est constituée de commerçants. Parmi ces commerçants figurent un effectif de grands commerçants, riches ou très riches, qui adhèrent à la Chambre pour le prestige social que cette adhésion procure – ainsi que pour la possibilité renforcée d'être mis en contact avec des opérateurs étrangers. De manière générale, il semble qu'une partie de ces adhérents semble participer aux activités de la Chambre car… ils croient l'adhésion toujours obligatoire, comme c'était le cas dans le passé.

En revanche, les autres secteurs d'activité que le Commerce sont très peu représentés : il s'agit certes d'une caractéristique générale de l'économie tchadienne, encore accentuée dans le cas des adhérents de la Chambre. Du côté de l'Agriculture notamment, qui est pourtant un secteur stratégique pour l'avenir économique du pays : il semble que très peu, voire quasiment pas d'agriculteurs, adhèrent et participent aux travaux de la Chambre.

[15] Selon le Président M. ARTINE.

[16] Ces grandes entreprises sont en revanche des adhérents du Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT), ou pour les pétroliers de l'Association des Opérateurs Pétroliers du Tchad (AOPT). L'un des grands enjeux est de les faire revenir.

Quoi qu'il en soit, la sur-représentation des commerçants et la quasi-absence de participation d'opérateurs du secteur agricole est en décalage avec la structure de l'économie tchadienne – l'économie actuelle, et a fortiori celle qui pourrait se développer dans les années à venir. Au confluent de la légitimité et de l'efficacité, ce point devrait être pris en compte dans le cadre de la réforme de la CCIAMA.

Dans le même ordre d'idées, les deux populations que constituent les femmes et les jeunes se considèrent aussi comme sous-représentées dans la gouvernance de la Chambre.

2.2.1.2 Vers un ajustement de la représentation des différents secteurs au sein de la Chambre

Dans sa forme actuelle, la répartition des représentants appelés à siéger à l'Assemblée générale de la CCIAMA ne reflète plus la structure de l'économie tchadienne, et moins encore la structure diversifiée qui est souhaitée. Il semble donc important de prévoir une redistribution de ces sièges.

Cette nouvelle répartition dépend d'un mélange subtil de facteurs : de manière générale devraient être pris en compte des éléments objectifs, liés au poids des différents secteurs dans le PNB et en termes de création d'emploi[17] ; à leur potentiel de développement dans la perspective de la diversification ; le tout pondéré de facteurs plus subjectifs liés au « poids socio-politique générale » des différents opérateurs. Plus que le résultat d'une formule mathématique : ce calcul est fondamentalement politique, et comme tel devrait faire l'objet d'une concertation patiente en vue de se rapprocher d'un consensus.

Les grandes dynamiques n'en sont pas moins assez claires et on peut faire état des orientations suivantes (en tenant pour acquis la séparation d'avec la Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche à l'horizon 2024), en indiquant les secteurs devant gagner ou perdre en représentants, ou conserver leur poids relatif :

Sections et sous-sections	**Représentants**	**Evolution à envisager**
Section Commerce	**30**	↘
Import-export	*8*	↘
Commerce de gros et demi-gros	*10*	↘
Commerce de détail	*8*	↘
Pétrolier	*4*	↗
Section Industrie et Mines	**10**	↗
Grandes industries	4	=

[17] Qui sont deux choses très différentes, comme l'illustrent les exemples opposés du Pétrole et de l'Agriculture.

Petites industries	2	
Industries agroalimentaires	2	
Mines	2	
Section Artisanat et Métiers	**8**	
Section Travaux Publics et Bâtiments	**10**	
Travaux publics	*3*	
Bâtiment	*4*	
Autres	*3*	
Section Services et Professions Libérales	**12**	
Banques	*2*	
Assurances	*2*	
Bureaux d'études	*2*	
Avocats et notaires	*2*	
Hôtellerie et restauration	*2*	
Communication	*1*	
Autre	*1*	
Section Transport et Transit	**12**	
Transport terrestre	*4*	
Transport aérien	*2*	

Transport urbain	*2*	
Transit	*2*	
Agences de voyage	*2*	
Secteur tertiaire des Régions	**22**	

Remarques complémentaires :

- Attractivité de l'adhésion

La Chambre risque de pâtir quelques temps du souvenir de sa période de déclin, qui avait vu partir un grand nombre d'entreprises y compris les plus grosses. Cela implique que le retour de ces adhérents prendra du temps, et ne sera possible que si la Chambre continue à démontrer son efficacité, en assumant progressivement ses différentes missions, en déployant des services pertinents et en communiquant de manière adéquate.

- Poids relatif des secteurs

  - Augmenter la représentation du secteur du Pétrole semble logique : 4 représentants seulement sur 130 rend très mal compte de son importance. Ce serait en outre un moyen d'inciter à la participation des pétroliers aux activités de la Chambre, qui comme on sait sont organisés de leur côté dans le cadre de l'AOPT. On peut se poser la question de leur présence dans la section Commerce : peut-être conviendrait-il de les déplacer dans la section Industrie et Mines.
  - Par ailleurs, il serait utile d'envisager de donner une place spécifique à d'autres acteurs du monde de l'Energie, en particulier aux représentants d'opérateurs du secteur des Energies renouvelables.
  - Le potentiel des startups et autres business models innovants (qui intéressent en particulier les jeunes) pourrait être pris en compte spécifiquement, à travers la création de sièges destinés aux « entreprises innovantes », et/ou à « l'économie numérique ». Dans le même ordre d'idées, il serait utile que soient représentés les « incubateurs ».

- Répartition géographique

La proportion de sièges destinés à des représentants situés en dehors de N'Djamena devrait être augmenté, en particulier car la séparation d'avec les activités agricoles, d'élevage et de pêche va de fait fortement réduire leur proportion. Un ratio de 50/50 au moins pourrait être cohérent.

- Femmes

Pour reprendre l'idée de réserver des places aux femmes, il pourrait être considéré que, par principe, 30% environ de tous les sièges sont réservés aux femmes. Deux modulations à cet égard : ce ratio de 30% ne représenterait pas un plafond (et les femmes pourraient le cas échéant être plus nombreuses) ; à l'inverse, serait conservée la disposition prévoyant la validité d'une élection même sans atteinte de ce quota, si trop peu de candidatures ont été présentées.

2.2.2 Redéployer une présence sur le territoire national

On l'a dit, les délégations régionales de la CCIAMA ne subsistent plus que dans un état de grande faiblesse, en ne fournissant plus de services aux entreprises de leurs ressorts (à l'exception de la délivrance des certificats d'origine et de la collecte des taxes afférentes).

Tout milite en faveur d'un redéploiement de ces présences régionales : ce remaniement devrait être programmé pour un début de mise en œuvre au cours du prochain mandat. L'objectif de recréer les quatre délégations régionales mentionnées par la loi de 1994 est sans doute ambitieux à tenir sur un seul mandat : relancer deux de ces quatre délégations pourrait constituer un objectif adéquat. Dans ce cas de figure, le choix devrait se privilégier les régions présentant la plus forte densité d'opérateurs économiques et le plus grand potentiel de développement.

Compte tenu de la restructuration en cours il conviendra de distinguer les différents secteurs et de prévoir un agenda distinct pour le Commerce, l'Industrie et les Mines, d'un côté ; de l'autre l'Agriculture, l'Elevage et la Pêche. Comme on l'a évoqué, il serait souhaitable de prendre le temps de la réflexion relativement à la création de la Chambre de l'Artisanat et des Métiers : dans un second temps elle pourra s'appuyer sur les présences géographiques de l'une et l'autre des deux Chambres (ce qui suppose, le cas échéant, de prévoir son existence au moment du choix des locaux).

De manière générale, la restructuration des Chambres ne devrait pas empêcher de mettre à profit les éventuelles économies d'échelles liées à la « colocation » des différentes Chambres dans un même bâtiment, dans les villes de province. L'échelon de la Chambre Consulaire Nationale pourrait jouer un rôle à cet égard.

2.2.3 Des partenariats internationaux à reconstruire

2.2.3.1 L'étiolement progressif des partenariats internationaux

Avant son déclin, la CCIAMA avait tissé des partenariats internationaux, dont peu subsiste :

- Un lien maintenu avec la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones (CPCCAF)

Comme toutes les Chambres consulaires des pays d'Afrique francophone, la CCIAMA appartient au réseau constitué par la CPCCAF dans 32 pays.

LA CPCCAF anime ce réseau avec en particulier :

- Deux grands évènements annuels : l'Assemblée Générale et les Ateliers de la Coopération consulaire ;
- Des projets de coopération, pour lesquels elle aide à mobiliser des ressources notamment auprès de Partenaires Techniques et Financiers.

A ce dernier titre, la CPCCAF est impliquée dans la gestion du programme ARCHIPELAGO de l'UE, dont la déclinaison tchadienne AL BOUZHOUR est portée par la section Agriculture de la CCIAMA en partenariat avec la Chambre d'Agriculture de Saône et Loire (France).

Il est à noter que la CPCCAF disposerait de ressources potentiellement mobilisables par la CCIAMA, en particulier pour des actions de renforcement de capacités et de formation. Il serait utile de s'enquérir des ressources disponibles et de leur affectation potentielle.

- L'étiolement des autres partenariats, portant en particulier sur la formation

Un partenariat semble avoir longtemps existé entre la CCIAMA et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Versailles (France). Ce partenariat portait en particulier sur l'activité du CFPP : au titre de la convention de partenariat, les titres délivrés par le CFPP étaient également reconnus par la CCI de Versailles. Une bourse permettait aux trois meilleurs étudiants de poursuivre leur formation en France.

Un partenariat existait également avec le CESAG[18] de Dakar (Sénégal).

Ces partenariats portant sur la formation ont apparemment pris fin.

2.2.3.2 Reconstruire des coopérations internationales pour appuyer la restructuration

Il est heureux que la CCIAMA ait maintenu sa coopération avec la CPCCAF et qu'elle s'engage dans le prometteur projet AL BOUZHOUR avec la Chambre d'Agriculture de Saône et Loire : ce développement illustre la pertinence d'un compagnonnage entre institutions consulaires, en particulier francophones.

Cette logique de partenariats internationaux pourrait être renforcée, en particulier dans les dimensions suivantes :

- A l'appui du renouveau des capacités de formation du CFPP et potentiellement de la création de nouvelles capacités de formation (initiale et continue), en explorant la possibilité de recréer les partenariats qui existaient avec la CCI de Versailles et le CESAG, ou d'en créer de nouveaux avec d'autres institutions.
- Pour bénéficier de l'expérience de structures consulaires ayant eu à mettre en œuvre une séparation entre une Chambre d'Agriculture et le reste des secteurs restant placés sous le chapeau d'une CCI : il semblerait que, dans un contexte sahélien très similaire, le Niger offre un exemple réussi dont le Tchad pourrait s'inspirer.
- Pour nourrir la vision d'avenir de la CCIAMA, en s'inspirant de l'organisation et du fonctionnement d'une Chambre apparemment très développée et solide, qui pourrait être la CCI du Burkina Faso[19].
- En précisant les ressources qui, visiblement, seraient potentiellllement mobilisables auprès de la CPCCAF.

[18] Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (www.cesag.sn), qui est une grande école de gestion au Sénégal.

[19] www.cci.bf

2.2.3.3 Une perspective stratégique : l'échelle sahélienne

Comme on sait, le Sahel est bouleversé par une lourde crise multiforme, qui a suscité une mobilisation internationale de grande ampleur.

Cette mobilisation est avant tout sécuritaire – avec le déploiement de l'opération Barkhane par la France et la coordination des armées des pays concernés au sein du G5 Sahel. Dans ce dispositif, le Tchad fait d'ailleurs figure de partenaire sahélien indispensable, compte tenu de ses capacités militaires.

A côté de la mobilisation sécuritaire existe également un volet « développement » très conséquent :

- Du côté du G5 Sahel, la « Stratégie de Développement et de Sécurité » prévoit :
    - Un « Programme d'Investissements Prioritaires » (PIP, représentant 2,4 milliards d'Euros) avec de nombreux projets nationaux et transnationaux, pour certains de très grande ampleur : le train Transsahélien par exemple, qui relierait les capitales du Sahel entre elles et à la mer).
    - Un « Programme de Développement d'Urgence », avec de nombreuses initiatives de portée plus locale visant à améliorer substantiellement et rapidement la vie des populations.
- Du côté des PTF, l'Alliance Sahel (créée en 2017) est en charge de consolider les financements des grands bailleurs de fonds multi- et bilatéraux, dont bien entendu l'UE, qui intervient avec plusieurs instruments. La coordination de l'Alliance Sahel étant assurée par l'Agence Française de Développement.

  Après une phase de démarrage, l'Alliance Sahel semble devoir monter en puissance, tout en travaillant à aligner ses capacités de financement avec les besoins recensés dans le cadre du G5 Sahel.

De leur côté, les militaires concernés (notre entretien avec la Conseillère politique du général commandant l'opération Barkhane) sont de plus en plus sensibles aux aspects de « développement », avec une grande ouverture à échanger avec les autres parties prenantes concernées, dont les PTF et le secteur privé.

Lequel secteur privé apparaît comme le parent pauvre de l'approche actuelle en matière de développement au Sahel – alors même que les entreprises sahéliennes ont évidemment un intérêt prioritaire à voir les projets se réaliser ; et que bien sûr elles sont dans la meilleure position pour contribuer à leur réalisation. Mais à ce stade, le secteur privé n'est que peu structuré :

- Une initiative patronale existe depuis une petite année (mars 2019)[20],

[20] https://patronat.bf/2019/03/12/g5-sahel-union-patronats-voit-jour/

- Surtout, les Chambres de commerce des cinq pays du G5 Sahel avaient pris, dès août 2018, l'initiative de lancer une « Union des Chambres de commerce du G5 Sahel » [21], dont le Président de la CCIAMA M. Amir Adoudou ARTINE est le Porte-parole. Ainsi qu'il l'évoquait à la suite de la réunion constitutive de ce réseau, cette réunion a *« abouti à la création d'une nouvelle zone appelée ''Union des chambres de commerce du groupe des pays du Sahel''. Le groupe espère que la création d'une telle zone répondra positivement aux aspirations et attentes des Etats membres afin de créer un environnement propice au développement économique et social de la région ».*

L'une comme l'autre de ces initiatives restent à ce stade assez embryonnaires. Elles n'en correspondent pas moins à un besoin évident, celui de porter la voix du secteur privé à une échelle régionale (le G5 Sahel) qui est celle reconnue tant par les Etats que par les PTF, par exemple pour :

- Structurer un dialogue public-privé à cette échellepour permettre au secteur privé de donner son sentiment sur l'approche retenue et les portefeuilles de projets,
- Y intégrer d'éventuels projets d'origine privée, en les connectant à des capacités de financement des PTF,
- Recenser les opérateurs économiques sahéliens capables et disposés à intervenir dans la réalisation des différents projets.

Il nous semble hautement souhaitable que M. ARTINE et la CCIAMA soient autant que possible encouragés à s'investir dans cette direction, et nous suggérons d'étudier la possibilité de mobiliser des appuis dans ce sens, par exemple pour commencer sous la forme d'une assistance technique permettant d'aider à donner corps aux travaux de ce réseau.

Dans quelques mois se déroulera une échéance importante, avec la tenue du Sommet Afrique-France à Bordeaux (juin 2020). Toutes les parties prenantes liées au sujet Sahel devraient y être représentées, l'Alliance Sahel et le G5 Sahel, ainsi qu'un fort effectif venant de l'Union européenne. Il serait probablement très souhaitable de considérer la pertinence d'une intervention / contribution spécifique à cette occasion[22].

2.2.4 Quels services pour la future Chambre ?

Nous avons exposé plus haut la (longue) liste des attributions que son décret constitutif confère à la CCIAMA, et présenté une typologie de ces attributions regroupées en cinq grandes parties :

1) Consultation par les pouvoirs publics
2) Participation au dialogue public-privé
3) Promotion du secteur privé tchadien / Services aux entreprises
4) Participation à la promotion du Tchad à l'étranger
5) Création et gestion d'ouvrages et structures d'intérêt économique

En plus de ces missions de base, il convient de prendre en compte les problématiques spécifiques aux femmes et aux jeunes, telles que décrites plus haut.

[21] Voir par exemple : https://afrique.latribune.fr/politique/integration-regionale/2018-08-17/g5-sahel-l-union-des-chambres-de-commerce-voit-le-jour-a-nouakchott-787869.html

[22] Le rédacteur du rapport participe aux travaux préparatoires à ce Sommet en lien avec la Présidence de la République française, et serait heureux d'être utile dans la préparation de cette échéance.

L’enjeu est au moins double, il s’agit de :

- Développer des services pertinents pour les entreprises membres et plus généralement les entreprises tchadiennes,
- Susciter des ressources supplémentaires pour la Chambre.

Sur cette base, on peut préciser les types de services que la Chambre pourrait développer, et en déduire les conséquences sur son organisation interne. Nous récapitulons ces éléments dans le tableau suivant :

Grand type d'attribution	Services à développer	Organisation interne	Remarque
1) Consultation par les pouvoirs publics	Capacité à répondre aux consultations de l'Etat	Cellule de suivi et d'analyse de la conjoncture économique Cellule juridique et d'argumentation Coordination des différentes sections en vue de la remontée et de la mise en forme des informations	A connecter aux services administratifs concernés (économie, statistiques, douanes, banque centrale, etc) et aux PTF pertinents.
2) Participation au dialogue public-privé	Contribution à l'amélioration générale de l'environnement des affaires		A articuler avec le CPACAT
	Appui à la résolution des différends avec l'administration	Cellule de règlement des différends	
3) Promotion du secteur privé tchadien / Services aux entreprises	Création et entretien d'un registre des entreprises	Centre de formalités des entreprises	Suppose une répartition des rôles avec l'ANIE (qui gère le Guichet unique) ou un rapatriement du Guichet unique à la Chambre. *Source de revenus*
	Appui à la création d'entreprises (guide de création et de formalités et conseils dédiés)	Centre de formalités des entreprises	
	Mise à disposition de documentation commerciale	Données fournies par la Cellule de suivi et d'analyse de la conjoncture économique + la Cellule juridique et d'argumentation Cellule éditoriale	*Source de revenus*
	Offre de formation à l'entreprenariat (base CFPP) et autres secteurs	CFPP à développer Autres écoles, selon besoins secteurs	*Source de revenus*

	Offre d'accompagnement des porteurs de projets	Jeune Chambre du Tchad (et équivalent féminin)	En lien avec l'écosystème d'incubateurs, dont la MPE et sa Plateforme *Source de revenus*
	Appui au financement des projets	Jeune Chambre du Tchad (et équivalent féminin)	*Source de revenus*
	Sensibilisation à l'entreprenariat	Jeune Chambre du Tchad (et équivalent féminin)	
4) Participation à la promotion du Tchad à l'étranger	Organisation de foires et salons Organisation de missions à l'étranger (rencontre de partenaires, stands sur les grands salons)	Cellule de développement commercial	En étroite concertation avec l'ANIE *Source de revenus*
	Aide à la vente des productions agricoles à l'étranger, via des marketplaces en ligne	Cellule de développement commercial	Lien à considérer avec l'ANIE *Source de revenus*
	Développement de réseaux de partenaires internationaux	Direction générale ou Service en charge des Relations extérieures	Par exemple : relations avec la CPCCAF, les Chambres partenaires, le réseau des CCI du G5 Sahel, etc.
5) Création et gestion d'ouvrages et structures d'intérêt économique	Fournir au secteur privé des infrastructures physiques	Capacités de gestion des ouvrages et structures d'intérêt économique, au cas par cas	L'exemple du Burkina Faso démontre la possibilité et l'utilité de tels développements *Source de revenus*

En plus de cette organisation fonctionnelle, il est par ailleurs nécessaire, bien sûr, de prévoir de conserver des services d'appui : RH, comptabilité, services généraux notamment.

2.2.5 Adapter les ressources humaines à la redéfinition des missions : un enjeu fondamental

La phase de déclin de la CCIAMA avait connu un double mouvement paradoxal : alors que les activités diminuaient d'année en année, des recrutements gonflaient parallèlement les effectifs des collaborateurs de la Chambre et sa masse salariale. Ce qui dans un contexte de forte réduction des ressources publiques avait fini par priver la Chambre de toute marge de manœuvre : la quasi-totalité des ressources disponibles passant dans le traitement de ressources humaines par ailleurs très sous-employées.

Compte tenu de ce contexte, certain de ces recrutements ont pu être faits sur d'autres critères que le seul un examen objectif des compétences des employés concernés, ou de l'adéquation de leurs compétences à des fiches de postes par ailleurs inexistantes.

Bien que nous ne puissions l'établir avec certitude faute d'examen approfondi du personnel, il est à craindre qu'une partie importante des actuels employés de la Chambre 1) ne disposent pas de toutes les compétences pertinentes au regard des missions de leur poste et 2) sont beaucoup plus nombreux qu'il serait objectivement nécessaire.

Logiquement, le Bureau exécutif élu en 2016 s'est attaqué à ce problème comme à une priorité, en obtenant des avancées substantielles dans un dossier délicat.

De 180 personnes environ en 2016, les effectifs ont été ramenés à 156 fin 2019.

Sur ces 156, de nouveaux départs sont d'ores et déjà programmés :

- 28 collaborateurs vont être licenciés pour motif économique,
- 11 collaborateurs vont l'être pour des raisons touchant à des comportements répréhensibles.

Resterait donc ainsi un effectif de 117 personnes - ce qui semble encore très important au regard des services actuellement proposés par la Chambre.

Comme il est compréhensible, cette réduction des effectifs de la Chambre suscite de fortes résistances de la part des personnes concernées : ainsi, plusieurs grèves ont eu lieu, la dernière se déroulant pendant notre mission.

Quoique difficile, il nous semble impératif que cet effort continue à être mené avec résolution : l'une des clefs du renouveau de la Chambre réside incontestablement dans un ajustement précis de ses effectifs à ses missions, avec des personnels soigneusement sélectionnés sur la base de leurs compétences objectives. Ce dossier semble ainsi devoir illustrer la sentence de Mme la ministre du Commerce : « un grand ménage s'impose, qui se fera dans la douleur ».

Une approche pourrait prévoir les éléments suivants :

- Une fois validée la restructuration de la CCIAMA et la redéfinition des services, un organigramme précis pourra être défini,
- Une définition précise des fiches de postes de chacun des collaborateurs de la Chambre pourra alors être réalisée,
- Afin de soumettre l'intégralité des collaborateurs à un bilan de compétence, dont le résultat serait à rapporter aux postes disponibles dans le nouvel organigramme[23].

[23] Ce sont d'ailleurs deux organigrammes qui seront à considérer et non pas un seul : la future Chambre d'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche pourrait elle aussi être appelée à réintégrer des collaborateurs.

- Sur cette base, trois catégories pourront être définies, selon que l'on confirme les collaborateurs concernés, qu'on les invite à suivre une formation professionnelle avant d'être réintégrés, ou qu'on doive se séparer d'eux.

Dans le cadre de l'appui de l'Etat au processus de restructuration de la Chambre, il serait souhaitable que l'ensemble de ce processus, certes difficile mais nécessaire, puisse bénéficier de tout l'appui nécessaire. Notamment en s'assurant que des mesures permettent d'éviter de laisser sans perspective d'évolution professionnelle ceux des collaborateurs n'ayant pas vocation à rester employés de la Chambre. Ce pourrait être via une compensation financière, et autant que possible l'accès à des formations professionnelles.

Par souci d'objectivité, il serait certainement utile que cette approche fasse appel à un tiers neutre spécialisé (cabinet conseil en ressources humaines par exemple), éventuellement étranger.

Elle suppose aussi d'être intégrée dans un grand projet d'ensemble, qui doit bénéficier d'une communication soignée et inscrire des décisions, difficiles à court terme, dans une perspective de renouveau.

Ce processus devrait être mené dès que possible pendant le prochain mandat.

Une fois la situation stabilisée, de futurs recrutements de nouveaux collaborateurs pourraient puiser dans les viviers de stagiaires financés par l'ONAPE. On pourrait même imaginer qu'un effectif (restreint et recruté pour une durée limitée) de volontaires / bénévoles assistent les collaborateurs permanents de la Chambre, ce qui leur fournirait une première expérience professionnelle valorisante, tout en permettant à la Chambre de disposer de compétences actualisées (par exemple en informatique, réseaux sociaux, etc.).

2.2.6 Des ressources à augmenter et diversifier

Ses textes fondateurs donnent à la Chambre la possibilité de mobiliser des ressources de différentes sortes :

Loi de 1994	**Décret de 2015**
« Les principales ressources de la CCIAMA sont constituées, notamment : - Des cotisations mensuelles ou annuelles de ses membres, - Des dividendes des sociétés dont elle est actionnaire, - Des produits de vente de divers imprimés et revues, - Des dons, legs et subventions. »	« La CCIAMA peut recevoir des dons et legs. » « Il est pourvu aux dépenses de fonctionnement de la Chambre au moyens de ressources suivantes : - Cotisations annuelles ou mensuelles de ses ressortissants, - Redevances diverses provenant de l'exploitation des établissements et des ouvrages tels ponts et bacs dont la gestion lui est confiée, - Les intérêts des fonds placés, - Produits de ventes de divers imprimés, revues… » « Il est prévu aux dépenses d'équipement et d'investissement de la Chambre aux moyens de ressources suivantes : - L'excédent éventuel des ressources annuelles sur les dépenses de fonctionnement, - Les prélèvements autorisés sur les fonds de réserves, - Les subventions ou fonds de concours à elle dévolus par le budget de l'Etat, des collectivités ou des établissements publics ou infrastructures, - Des emprunts régulièrement autorisés. Les contrats d'emprunt doivent toujours stipuler la faculté de remboursement par anticipation,

	- Les dons, legs et fondation à elle dévolus par les particuliers ou tout organisme, - Les produits de l'aliénation de ses immeubles, - Les fonds proventant de crédits d'équipement et d'investissement en fin d'exercice.

2.2.6.1 En l'état, des ressources essentiellement publiques

Actuellement, les ressources de la CCIAMA se composent des grandes catégories suivantes :

1) Adhésions, avec un tarif unique de 50.000 Francs CFA par an. Cette adhésion pourrait et devrait être modulée en fonction d'un barême tenant compte des capacités financières des entreprises, par exemple sur la base de leur chiffre d'affaire.
2) Recettes au titre des certificats d'origine liés à l'exportation des produits agricoles
3) Royalties de 5 Francs par baril de pétrole exporté
4) Fraction des dividendes de la Société des Hydrocarbures du Tchad[24]
5) Auxquelles s'ajoutent les ressources générées par la vente des formations du Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement

En l'état, l'essentiel des ressources ne provient donc pas de la vente de prestations, mais bien de ressources publiques attribuées par l'Etat.

2.2.6.2 Une importante diminution des ressources au cours des dernières années

A l'exception des cotisations et des recettes du CFPP, l'ensemble des autres ressources est (si nous comprenons bien) collecté et redistribué à la Chambre par l'Etat, du fait du principe de « l'unicité de caisse ».

Dans le contexte de forte tension sur les finances publiques des dernières années, ces ressources ont très fortement diminué, privant peu à peu la Chambre de toute marge de manœuvre au-delà du paiement des salaires :

2014	1,8 milliard de Francs
2015	1,2 milliard de Francs
2016	0,5 milliard de Francs
2017	0,4 milliard de Francs
2018	0,4 milliard de Francs
2019	0,35 milliard de Francs (versement effectif : 0)
2020 (espéré)	*0, 5 milliard de Francs*

Comme nous l'avons souligné lors de notre entretien avec M. le Conseiller de la Présidence de la République en charge des Affaires économiques, budgétaires et financières, il semble très important que l'Etat assure à la Chambre un niveau de ressource suffisant pour poursuivre sa restructructuration au cours du prochain mandat. L'annonce relative à l'exercice 2020 représente un pas dans cette direction.

[24] La SHT gère le portefeuille de participations de l'Etat dans les opérateurs pétroliers actifs au Tchad.

Vérification faite dans les documents liés à la Loi de Finances 2020, mention figure d'une subvention à la CCIAMA, pour un montant de 350 millions de francs[25]. Quoiqu'inférieur aux 500 millions escomptés par les dirigeants de la Chambre, ce montant permettrait de commencer à accompagner l'effor de renouveau. Il serait utile de vérifier le décaissement de cette somme, tout en continuant à plaider, le cas échéant, pour un appui de l'Etat dans cette période cruciale de réforme.

La question de la collecte des ressources liées aux certificats d'origine des produits agricoles est un enjeu important : elle représente une partie importante des ressources de la Chambre.

- Il s'agit d'un enjeu important dans la perspective de l'autonomisation de la future Chambre d'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche,
- En l'état, il semble que très peu des recettes collectées, en particulier via ce qu'il subsiste des délégations régionales de la CCIAMA, parvienne dans ses caisses : 10% environ des sommes collectées serait effectivement versé.

2.2.6.3 L'impératif d'une diversification des ressources

Dans ce contexte apparaissent deux priorités :

- D'une part il est hautement souhaitable que l'Etat assure à la Chambre un niveau de ressources adapté, pour lui permettre de poursuivre sa restructuration,
- De l'autre il est impératif de développer de nouvelles ressources, ne dépendant pas de l'Etat mais provenant des membres de la Chambre et de la vente de prestations.

Nous avons présenté un tableau recensant les différentes ressources complémentaires susceptibles d'être mobilisées.

2.3 Eléments sur la mise en œuvre : pour une approche progressive sur 2020-2024

2.3.1 Une transition prudente vers la nouvelle structuration

Comme le soulignait Mme la ministre du Commerce, autant le besoin est clair d'une restructuration profonde de la Chambre, autant ce processus doit être conduit prudemment, de manière itérative, avec un effort particulier de communication.

- Le passif de la Chambre hérité de sa période de déclin devrait d'abord achever d'être soldé : cela renvoie en particulier à la question des ressources humaines.
- En fonction des ressources disponibles, les différents services mentionnés plus haut devraient commencer à être déployés.

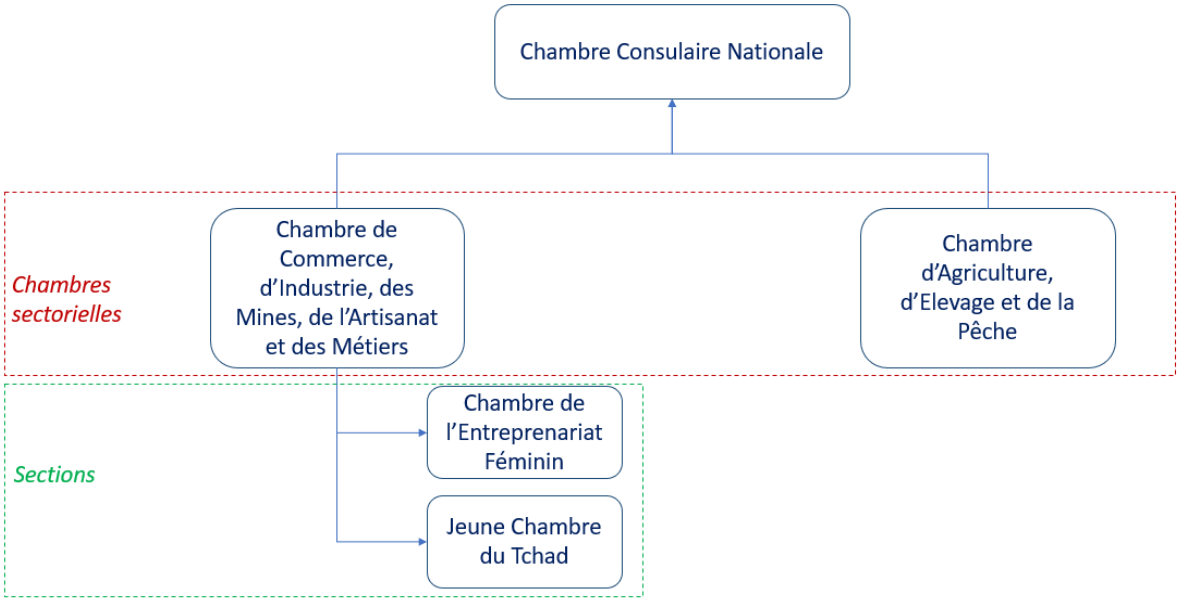
[25] Voir le « Budget général de l'Etat pour l'exercice 2020 », page 145.

- La réorganisation interne de la Chambre devrait être préparée avec les autorités de tutelle et l'appui si possible de PTF, dont l'UE, avec la rédaction et l'adoption de nouveaux textes en remplacement de la loi de 1994 et du décret de 1994 ; le même travail devant être finalisé à l'égard de la CAEP.
- En lien avec la réforme de la représentation au sein de l'Assemblée générale, et à mesure que le déploiement des services sera effectif, une action de sensibilisation devrait être menée auprès des opérateurs économiques pour les inciter à réintégrer la Chambre.
- Le redéploiement de la Chambre sur le territoire national devrait commencer.
- Les travaux préparatoires à la création de la Chambre Consulaire Nationale devraient, également commencer.
- La Chambre et la CAEP devraient rebâtir et développer leurs partenariats internationaux, avec dans le cas de la Chambre la perspective sahélienne.
- Le tout, avec une attention importante portée à la communication sur ces évolutions auprès de toutes les parties prenantes.

Ces éléments devraient largement suffire à occuper la Chambre au cours du prochain mandat, sans ajouter la complexité supplémentaire de créer une Chambre de l'Artisanat et des Métiers (qui reste donc un objectif de moyen terme) ni, encore moins, créer des chambres séparées pour les femmes et les jeunes (avec en revanche la montée en puissance réelle des sections concernées).

Pour la fin du prochain mandat à l'horizon 2024, l'architecture de la Chambre pourrait ainsi être la suivante :

Restructuration proposée à l'horizon 2024



2.3.2 Un stimulant pour tous : la démarche d'autonomisation de la future Chambre d'Agriculture, d'Elevage et de la Pêche

Compte tenu du dynamisme avec lequel elle envisage son évolution, la section Agriculture est une inspiration pour l'ensemble des autres sections : elle montre la voie d'une modernisation et du développement d'une organisation à la fois plus en adéquation avec les besoins concrets de ses adhérents, et procédant d'une légimité forte issue de la base. Le tout se déroulant dans une relation très intéressante avec un partenaire étranger apparemment solide et bien structuré.

Il est bien sûr naturel que ce processus de changement suscite pour commencer des interrogations, voire des réticences : c'est la raison pour laquelle il devrait être conduit prudemment, sans vouloir aller trop vite. La date de 2020 pour la création formelle de la Chambre d'Agriculture ne devrait selon nous pas être gravée dans le marbre : ce qui compte, c'est que le processus soit mené au cours des prochaines années, ce qui suppose de prendre le temps d'une concertation approfondie entre les parties prenantes et de traiter, singulièrement, la question de l'affectation des ressources provenant des certificats d'origine.

Cette question de l'affectation des ressources liées à la vente des certificats d'origine est évidemment centrale : si elles proviennent effectivement de l'activité agripastorale, elles supposent néanmoins l'intervention d'autres opérateurs (transporteurs, transformateurs, services, etc.). Il ne semble ainsi pas possible d'en priver la Chambre, en tout cas pas tant qu'une réelle diversification de ses ressources ne sera effective.

En conséquence, il sera important que les grandes étapes de l'autonomisation de la CAEP fassent l'objet d'une communication soignée à l'ensemble des adhérents de la CCIAMA : en « dédramatisant » car en les clarifiant les évolutions en cours, en les inscrivant dans une perspective stratégique et en en démontrant les bénéfices escomptés.

En retour, cette communication attentive peut être très positive sur le processus de restructuration du reste de la CCIAMA : il s'agirait d'une démonstration visible que le changement est non seulement possible, mais qu'il est souhaitable.

A cet égard la personnalité du correspondant de la CCIAMA au sein de la Chambre d'Agriculture de Saône et Loire, M. Christian MASSON, est intéressante. Doté d'une spécialisation dans la conduite du changement et d'une vue très claire des enjeux stratégiques se posant à la Chambre, il pourrait même, en paralllèle de ses missions au Tchad, être mobilisé ponctuellement lors des grandes étapes pour les expliquer et les mettre en perspective auprès des adhérents de la CCIAMA.

2.3.3 Le soutien de l'Etat et des PTF pendant le prochain mandat : une condition nécessaire

2.3.3.1 L'importance du soutien de l'Etat

Nous avons reçu positivement les propos tant de Mme la ministre du Commerce, tutelle de la CCIAMA, que du Conseiller du Président de la République aux Affaires financières, économiques et budgétaires, qui l'un comme l'autre ont confirmé leur soutien à la démarche de restructuration de la CCIAMA.

Ce soutien est précieux et apparaît même comme une condition nécessaire au succès de la démarche. Il nous semble devoir en particulier porter sur les points suivants :

- Assurance de la fourniture d'un niveau de ressources suffisant pour la CCIAMA pendant les quatre années du prochain mandat : l'idée est que ces ressources permettent les investissements nécessaires à la création de ressources additionnelles, destinées à terme à les relayer. Il est dans cette perspective positif que des ressources conséquentes aient été prévues par l'Etat pour l'exercice 2020.
- Ouverture à coopérer avec la CCIAMA et avec les PTF volontaires pendant cette phase, en particulier pour rédiger les textes ayant vocation à remplacer la loi de 1994 et le décret de 2015. Ces textes concernent :
    - La CCIAMA dans son nouveau périmètre (donc sans les activités agricoles, pastorales et de pêche) et la CCN : textes à rédiger donc avec le ministère du Commerce,
    - La future Chambre d'Agriculture, d'Elevage et de Pêche (ces textes sont apparemment déjà partiellement rédigés, à en croire la FAO) : donc avec le ministère de l'Agriculture.
- Appui fort au processus de renouvellement des ressources humaines.
- Mise en coordination des services de l'Etat présents dans les régions pour faciliter le redéploiement de la Chambre, et le déploiement de la future Chambre d'Agriculture, d'Elevage et de Pêche.
- Plus généralement, mise en cohérence de la communication de toutes les parties, en vue de conforter l'adhésion au processus de restructuration.

En parallèle, le bon développement des activités de dialogue public-privé dans le cadre du CPACAT, à mesure qu'il produira des fruits concrets, devrait lui aussi conforter la légimité et la visibilité de la Chambre.

2.3.3.2 Pour une coordination accrue de l'appui des PTF

Nous y revenons plus longuement dans notre partie 3 relative au dialogue public-privé : la coordination des PTF est un enjeu essentiel, qui se décline également en matière d'appui à la restructuration de la Chambre.

Il semble impératif de soigneusement coordonner les positions des uns et des autres pour obtenir des synergies et valoriser les complémentarités, tout en limitant autant que possible les démarches potentiellement contradictoires : nous pensons en particulier au traitement à apporter aux femmes et aux jeunes.

RECOMMANDATIONS LIEES A LA PARTIE 2

- Engager une coopération entre l'UE et le ministère du Commerce, avec une assistance technique aidant à réaliser la réécriture des textes (loi et décret) encadrant la CCIAMA et les futures CCN et CAEP
- Poursuivre l'appui aux projets agricoles portés par la section Agriculture de la CCIAMA
- Envisager de mobiliser des ressources UE/FAO à l'appui de la création de la future Chambre d'Agriculture, plus généralement appuyer cette démarche importante
- Envisager d'appuyer le renforcement des partenariats internationaux pour appuyer la restructuration de la CCIAMA :
    - Compagnonnage à envisager avec d'autres Chambres sahéliennes : par exemple Niger et Burkina Faso
    - Appui à la démarche de M. ARTINE de fédérer les Chambres du G5 Sahel
    - Aider à faire en sorte que le compagnonnage avec la CA71 serve d'inspiration à la réforme générale de la CCIAMA (en mobilisant potentiellement la CA71 sur ce point)
- Plus généralement, accompagner le processus de création de la CAEP, pour le rendre aussi transparent et équitable que possible et aider l'ensemble des parties prenantes à en percevoir le bénéfice
- Appuyer l'effort de renouvellement des ressources humaines de la CCIAMA
- Renforcer la coordination des PTF en matière d'appui à la CCIAMA, à la CAEP et aux femmes et jeunes (via notamment le CPTF "Secteur privé" proposé en partie 4)

3 LE DIALOGUE PUBLIC-PRIVE AU TCHAD : DES PERSPECTIVES DE RENOUVEAU A ENCOURAGER

Grippé depuis l'échec du FODEP, le dialogue public-privé semble en phase de relance, la Semaine sur la Relance économique ayant notamment joué un rôle d'aiguillon.

Après avoir décrit les principaux représentants du secteur privé au Tchad, nous présenterons la nouvelle architecture envisagée pour le DPP, et les pistes pour l'appuyer dans son besoin d'opérationnalisation.

3.1 Les principaux représentants du secteur privé au Tchad

3.1.1 Le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT)

Le Conseil National du Patronat Tchadien est la principale organisation représentative du secteur privé non pétrolier du Tchad.

Il fonctionne avec un budget d'environ 60 millions de francs par an, abondé par les cotisations de ses adhérents. Différence notable avec la CCIAMA : ces adhérents incluent aussi les grandes entreprises étrangères[26] travaillant au Tchad, qui comptent parmi les plus grands opérateurs économiques du pays.

Le CNPT défend donc les intérêts de ses adhérents et joue un rôle important dans le dialogue social: avec l'Etat et les syndicats, le CNPT participe ainsi aux activités de plusieurs organismes tripartites (par exemple la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

Le CNPT entretient des relations internationales : il est ainsi membre de l'Union des Patronats d'Afrique Centrale (UNIPACE), collabore avec l'OIT, entretient des relations bilatérales avec ses homologues de pays partenaires (dont en France le MEDEF).

Le CNPT souhaite voir le dialogue public-privé fonctionner mieux et déplore que l'architecture précédente de dialogue, le FODEP, n'ait pas pu produire les résultats attendus en une dizaine d'années de fonctionnement.

Parmi les causes de cet insuccès du FODEP, le CNPT souligne en particulier le fait que l'Etat était représenté à un niveau ministériel, dans un contexte où les titulaires de portefeuilles ministériels changent très fréquemment, donc peinent à maîtriser leurs dossiers et à acquérir un poids politique pour les défendre au mieux.

Cette période correspondait à un contexte rendu très difficile par la chute des cours du pétrole, qui s'est traduit par le gonflement de la dette intérieure et une augmentation de la pression de l'administration fiscale et de l'Inspection Générale de l'Etat sur les entreprises.

La situation connaissant un début d'amélioration, le CNPT souhaite à présent que le dialogue public-privé permette d'apporter des éléments de réponse à trois questions qu'il qualifie de « fondamentales » :

[26] Mais apparemment pas le secteur pétrolier.

1) La nécessité pour l'Etat de s'informer de la situation économique auprès des opérateurs économiques, pour tenir compte de leurs perceptions et de leurs analyses dans la définition et la mise en œuvre des politiques publiques à portée économiques.

2) La nécessité d'élargir l'assiette fiscale : en réfléchissant à la mise en place de réelles incitations à la formalisation des entreprises.

3) La nécessité de diversifier l'économie, pour créer les emplois requis par la jeunesse tchadienne.

Deux points sont mentionnés plus spécifiquement :

- Au chapitre de la formalisation des entreprises : le CNPT souligne l'importance d'envisager la mise en place d'un statut protecteur de l'entreprise récemment créée, et mentionne à cet égard le statut des entreprises nouvellement créées au Vietnam (où les créateurs bénéficieraient d'une exemption d'un an de toutes taxes). Couplée avec un accès amélioré au crédit bancaire, le CNPT voit là un moyen important de stimuler l'entreprenariat et la création d'emplois.
- Par ailleurs, le CNPT mentionne la nécessité de mettre en place un régime adapté aux Partenariats publics-privés (PPP).

Pour le CNPT, la mise en place de la nouvelle architecture de Dialogue public-privé est ainsi très souhaitable, et en particulier celle du Conseil Présidentiel pour l'Amélioration de l'Environnement des Affaires.

Du point de vue du Patronat il est également souhaitable que la CCIAMA continue sa remontée en puissance, pour jouer tout son rôle dans ce nouveau dialogue public-privé. Nos interlocuteurs soulignent en particulier :

- L'importance de la formation des ressources humaines de la CCIAMA, qui devrait se doter d'une équipe plus opérationnelle, allégeant d'autant les responsabilités aujourd'hui assurées, faute de mieux, par les dirigeants élus.
- La CCIAMA pourrait dès lors mieux jouer son rôle de compilation et de mise à disposition des informations sur l'économie du Tchad, en lien avec les ministères techniques concernés et les PTF.
- Pour cela, elle devrait augmenter la proportion de ses ressources propres, afin de gagner en autonomie par rapport à la sphère publique.

Nous avons pu rencontrer :

- Le Président du CNPT M. BICHARA Doudoua
- L'un de ses quatre Vice-Présidents, M. Ali Abbas SEITCHI
- Son Conseiller en Ingénierie de Formation, M. ALLAHESSEM Bienvenu

3.1.1 L'Organisation Nationale Patronale des Entreprises du Tchad (ONAPET)

Autre patronat, l'ONAPET a été fondée assez récemment et est présidée par M. Josué MADJITOLOUM (que nous n'avons pas pu rencontrer).

Comme le CNPT, quoique beaucoup plus récent, l'ONAPET est un syndicat patronal généraliste, plutôt tourné vers de plus petites entreprises que le CNPT.

En l'absence de site internet, nous n'avons pas d'indication plus précise sur le fonctionnement de l'ONAPET et sa représentativité : elle est probablement moindre que celle du CNPT, et il est douteux que les grandes entreprises étrangères participent à ses activités.

Un dépliant remis à la DUE précise toutefois le fonctionnement de l'ONAPET – les informations qu'il présente devraient toutefois être considérées avec précaution. Ainsi, le grand nombre d'adhérents affiché laisse perplexe : l'effectif de 5663 entreprises est surprenamment élevé. De la même manière, il serait intéressant de vérifier dans quelle mesure la structuration interne affichée (cinq commissions thématiques) fonctionne réellement.

Compte tenu de ces incertitudes et des divers échos que nous avons recueillis, nous ne recommandons pas de donner une suite positive à la demande d'appui adressée en matière de renforcement de capacités, ainsi que d'appui aux PME[27].

L'ONAPET semble actif à l'international, avec notamment une démarche suivie en direction de la Russie :

- En mars 2018, un rôle moteur dans l'organisation du premier Forum tchado-russe,
- En 2019, la participation de l'ONAPET au forum Russie-Afrique de Sotchi.

L'ONAPET est assurément une organisation à consulter et qui a toute sa place dans le dialogue public-privé. Il conviendrait de préciser ses contours et de mieux connaitre ses entreprises membres.

3.1.2 L'Association des Opérateurs Pétroliers Tchadiens (AOPT)

L'Association des Opérateurs Pétroliers Tchadiens (AOPT) regroupe les principaux opérateurs pétroliers et parapétroliers actifs au Tchad – donc les opérateurs les plus significatifs de l'économie tchadienne.

L'AOPT est une structure récente : son Assemblée générale constitutive s'est tenue le 1er février 2016.

Elle a été créée à l'initiative de la société ESSO et compte parmi ses autres adhérents : PetroChad (Mangara) Ltd, la Société des Hydrocarbures du Tchad (SHT), la CNPC International (Chad) Co. Ltd. (CNPCIC), la Overseas Petroleum et Investment Corporation (OPIC) et United Hydrocarbon Chad Ltd (UHCL). L'importance de ces sociétés dans l'économie tchadienne et leur contribution aux recettes de l'Etat leur confère naturellement un poids de premier plan.

Son principe directeur est de « promouvoir la coopération entre ses membres dans l'identification des préoccupations et des questions d'intérêt commun pour l'industrie pétrolière au Tchad pour identifier les stratégies applicables afin d'aborder ces questions à travers le processus de collaboration »[28].

Son Président est M. YOLLA Zongre (qui n'était pas dans le pays au moment de notre mission).

3.1.3 L'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit (APEC)

[27] Renforcer l'accompagnement des PME est un sujet très important, sur lequel nous revenons dans notre dernière partie. L'ONAPET ne semble toutefois pas en mesure de porter une telle démarche.

[28] Très peu d'informations sont disponibles sur l'AOPT et nous nous basons en particulier sur : https://unctad.org/meetings/en/Presentation/CNUCED_BRAZZAVILLE_SHT_mai2017.pdf

Regroupant les établissements bancaires du Tchad, l'APEC est l'une des principales organisations professionnelles.

Elle est à ce titre impliquée de longue date dans le dialogue public-privé au Tchad : elle était associée à ce titre au FODEP et doit l'être au CPACAT, sur lequel elle dit avoir de l'espoir. Sa contribution y sera importante, vu l'importance de la question de l'accès au crédit. Selon l'APEC, il conviendrait que le CPACAT mobilise réellement les hommes d'affaires, et soit soutenu par des PTF.

L'APEC confirme en le déplorant le faible niveau de financement des entreprises par les banques : elle y voit la traduction d'un environnement des affaires très dégradé, avec notamment le poids des dysfonctionnements du système judiciaire ; ainsi qu'une conséquence de la rareté des plans d'affaires valables. Une réponse résiderait dans la mise en place de garanties, ainsi que dans la montée en puissance des dispositifs d'accompagnement des entrepreneurs.

Son Secrétaire général est M. Mawata WAKAG-GOMON.

3.1.4 Des organisations et fédérations sectorielles

A côté de ces organisations qui comptent parmi les plus visibles, de nombreuses autres organisations professionnelles de nature très diverse existent au Tchad.

On peut ainsi mentionner :

- Les représentants de professions réglementées, que l'on retrouve dans la nouvelle architecture de dialogue, par exemple :
    - L'Ordre national des Notaires
    - L'Ordre national des Avocats
    - L'Ordre national des Huissiers
    - L'Ordre national des Experts-comptables
    - L'Organisation des Commissionnaires en Douanes et des Transitaires,

- De nombreuses fédérations sectorielles, qui couvrent les différentes professions :
    - Comme évoqué au sujet de la Chambre d'Agriculture, de très nombreuses organisations existent dans l'agriculture, l'élevage et la pêche, qui sont très hétérogènes par leur origine, leur degré d'organisation et leur impact.
    - Dans les villes, des structures très nombreuses et elles aussi hétérogènes rassemblent les différents corps de métiers.

3.2 Les perspectives d'évolution du dialogue public-privé

3.2.1 Dans les années précédentes, une architecture qui s'est avérée être infructueuse : le « Forum de Dialogue Etat-Secteur privé » (FODEP)

Dans la phase précédente, le dialogue public-privé était organisé dans le cadre du FODEP (Forum de Dialogue Etat-Secteur Privé).

Créé par décret en 2008 avec l'appui du Groupe Banque Mondiale et en particulier de la SFI, ce FODEP était placé sous la tutelle du Premier ministre et composé de : membres du Gouvernement, membres de Commissions Economiques et Sociale de la Représentation Nationale, membres du bureau de la Chambre de Commerce du Tchad (le Président de la CCIAMA était le Vice-Président du FODEP), membres du bureau du Patronat tchadien et représentants des partenaires au développement.

Il était doté d'une organisation permanente, avec :

- Un organe suprême, le Présidium, présidé par le Premier ministre,
- Une Commission, qui était composée de 26 membres (13 pour le public et 13 pour le privé) travaillant sous la direction d'un Président (le ministre du Commerce) et d'un Vice-Président (le Président de la CCIAMA),
- Un Secrétaire exécutif coordonnant le fonctionnement de plusieurs groupes de travail, avec l'appui d'une cellule technique logée au sein de la CCIAMA.

Nous manquons d'éléments d'appréciation sur le fonctionnement réel du FODEP : s'il semble avoir à peu près fonctionné pendant la courte phase où la SFI le soutenait financièrement (soit jusqu'en 2010), les travaux semblent s'être rapidement espacés puis quasi-interrompus, au point que le Livre blanc publié par le CNPT en 2012 appelait déjà à « redynamiser le FODEP afin qu'il soit un cadre réel de concertation permettant à tous les acteurs de dialoguer et de coopérer ».

Pourtant, l'agenda de réforme ressemblait déjà en large partie à l'ordre du jour actuel. En 2010, les travaux du FODEP relevaient ainsi le besoin de réformes substantielles dans les domaines suivants : logistique de transport et transit ; dette intérieure ; procédure judiciaire de saisie des comptes ; coutumes et lois du foncier ; permis de construire ; transfert de propriété. Etaient également prévus l'examen de la question du cadre des Partenariats publics-privés, tout comme celle de l'adaptation du système de formation professionnelle aux besoins des entreprises.

Compte tenu de la rareté des documents disponibles sur le FODEP il est malaisé de se prononcer sur les causes exactes de ses dysfonctionnements puis de sa disparition. Toutefois les éléments suivants ressortent de la littérature disponible et des entretiens tenus :

- Un contexte général fondamentalement défavorable, accaparant l'attention et les ressources de l'Etat.
- La perception d'une insuffisante représentation du secteur privé dans le dispositif (la CCIAMA de l'époque étant perçue comme une institution parapublique sans doute plus proche du public que du privé), qui n'a pas facilité l'implication des entreprises.
- Dans un Etat fortement centralisé autour de la Présidence, le fait que le FODEP ait été placé sous l'autorité du Premier ministre semble avoir nuit à la prise de décisions, ce qui a fortiori était le cas de la commission placée sous l'autorité du ministre du Commerce.
- Enfin, l'ensemble du dispositif a dépendu de ressources fournies par un PTF, qui n'ont pas été relayées ensuite par des ressources nationales : le dispositif disparaissant peu après son financement extérieur.

En 2019, le décret instituant l'Observatoire a aboli le FODEP.

Ces éléments doivent rester présents à notre esprit, pour éclairer nos réflexions sur l'architecture de dialogue public-privé actuellement envisagée.

3.2.2 Un déclencheur : la Semaine sur la Relance de l'Economie (2018)

Organisée par la CCIAMA avec la participation du CNPT et de la quasi-totalité des représentants du secteur privé, cette Semaine nationale a constitué une étape importante pour le Dialogue public-privé. Cette mobilisation conjointe du secteur privé dans le cadre d'un évènement soigneusement préparé était en effet une première depuis longtemps ; la participation de l'Etat, et avant tout du Chef de l'Etat, a été jugée positive et encourageante par le secteur privé.

Chacun des quinze grands secteurs de l'économie avait été appelé à rédiger une contribution spécifique : sur cette base, les travaux modérés par M. BEDOUMRA Kordje ont permis de déboucher sur la rédaction d'un « Document Cadre sur la Facilité des Affaires au Tchad[29] », que le Chef de l'Etat a qualifié de « précieux guide d'orientation » à l'occasion de son discours de clôture[30].

De fait, ce Document Cadre contient quatre éléments principaux qui fournissent le cadre du renouvellement du Dialogue public-privé au Tchad :

1) Proposition d'un plan d'action et d'un calendrier de réformes portant sur trois ans (2019-2021),
2) Proposition de création d'un Conseil Présidentiel pour l'Amélioration du Climat des Affaires au Tchad (CPACAT), qui se réunirait régulièrement sous la présidence du Chef de l'Etat,
3) Obligation pour les ministres et dirigeants d'agences de faire un rapport régulier au CPACAT sur l'état d'avancement des réformes.
4) Proposition de création d'un Observatoire du Climat des Affaires, observatoire neutre chargé de faire un suivi effectif de l'état du climat des affaires, d'écouter les entreprises et usagers et de faire rapport au CPACAT et au public.

Les opérateurs économiques consultés se sont montrés très favorables à la mise en œuvre du Document Cadre : le plan d'action prévu recueille un large assentiment de leur part, tout comme la création du CPACAT, qui est vu comme une instance susceptible d'être réellement utile. L'idée d'un Observatoire, quoique jugée un cran moins importante que celle du CPACAT, est elle aussi considérée comme positive et devant être encouragée.

3.2.3 Vers la consolidation d'un agenda de réformes partagé

Le diagnostic des principales contraintes posées au secteur privé par l'environnement des affaires au Tchad est relativement bien connu : nombre de rapports en ont traité depuis plusieurs années et les sources interrogées du côté du secteur privé sont concordantes.

Toutefois il n'existe pas encore d'agenda partagé entre l'ensemble des acteurs, publics et privés, le Plan d'action issu de la Semaine sur la Relance de l'Economie semblant être le document le plus exhaustif.

Public comme privé ont ainsi leurs agendas :

[29] Ce document important figure en annexe.

[30] Le discours de clôture est consultable ici : https://www.presidence.td/fr-news-3450-RELANCE_ECONOMIQUE_AU_TCHAD_DISCOURS_DE_CLOTURE_DU_CHEF_DE_LETAT.html

3.2.3.1 Des réformes mises en œuvre par l'Etat avec l'appui de PTF

L'Etat tchadien, et notamment le ministère du Commerce, s'attache à mettre en œuvre un ensemble de réformes, avec l'appui de PTF parmi lesquels outre l'UE : la CNUCED, la Banque mondiale, le PNUD et la Banque africaine de Développement.

Les travaux réalisés par l'administration tchadienne et ces PTF ont permis d'identifier un champ très large de réformes, qui comme nous l'indiquaient nos interlocuteurs du ministère du Commerce sont notamment récapitulées dans :

- Les travaux découlant de la Stratégie de Développement du Secteur privé développée avec le PNUD,
- Les travaux menés dans le cadre des indicateurs Doing Business avec la Banque mondiale,
- Les recommandations du rapport faisant suite à l'Examen des Politiques d'Investissement réalisé par la CNUCED en 20131,
- Auxquels s'ajoutent donc les mesures contenues dans le Document Cadre issu de la Semaine sur la Relance économique.

L'Etat travaille ainsi de longue date sur les réformes, avec différents PTF notamment. Il ne semble toutefois pas exister, du côté public, un agenda consolidé des différentes réformes à entreprendre : il serait souhaitable de consolider les pistes de réformes provenant de ces différentes sources, pour parvenir à un agenda et à un calendrier unique de réformes.

3.2.3.1 Un diagnostic complet effectué par le secteur privé tchadien

Plusieurs travaux notables ont été menés sur ce sujet au cours des dernières années, avec un diagnostic largement partagé entre les différents représentants du secteur privé. Ceux-ci ont produit des documents de référence très complets, parmi lesquels on peut citer:

- Le Livre blanc du CNPT sur l'économie tchadienne (2012)[32]

Publié en 2006 puis réactualisé en 2012, ce Livre blanc présente un état des lieux de l'économie tchadienne, de son potentiel et de l'évolution de l'environnement des affaires. Après une recension des principaux obstacles au développement du secteur privé, il expose une série de recommandations destinées aux pouvoirs publics.

La réactualisation de ce document avait vraisemblablement été conçue comme une contribution aux travaux visant à relancer le FODEP, mais il conserve une large partie de son actualité.

- Les conclusions de la « Semaine nationale de réflexion sur la contribution du secteur privé à la relance de l'économie » (2018)

Comme évoqué plus haut, l'une des réalisations remarquables de cette Semaine a été de rassembler et de compiler les quinze contributions sectorielles en un document unique, couvrant tous les domaines de l'économie tchadienne : le Document Cadre sur la Facilité des Affaires au Tchad.

[31] https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diaepcb2019d1_fr.pdf

[32] https://docplayer.fr/109657592-Conseil-national-du-patronat-tchadien-livre-blanc.html

3.3 La nouvelle architecture de dialogue public-privé est créée formellement, mais reste à opérationnaliser

Du côté de l'Etat, de premières suites ont été données aux préconisations issues du Document Cadre, avec en particulier la publication en 2019 de deux décrets créant :

- Le Conseil Présidentiel pour l'Amélioration du Climat des Affaires au Tchad (décret 278/PR/2019),
- L'Observatoire du Climat des Affaires au Tchad (décret 267/PR/2019). A noter que ce décret aboli le FODEP.

Malheureusement, ces décrets n'ont pas encore été suivis d'effets concrets.

3.3.1 Le Conseil Présidentiel pour l'Amélioration du Climat des Affaires au Tchad (CPACAT)

Le Conseil Présidentiel pour l'Amélioration du Climat des Affaires au Tchad a pour objectif d'éliminer les contraintes au développement du secteur privé et de faire du Tchad un pays attractif pour les investisseurs.

A ces fins, le Conseil aura à :

- Endosser les actions retenues pour l'amélioration du climat des affaires au Tchad,
- Superviser leur mise en œuvre,
- Procéder, le cas échéant, aux ajustements nécessaires,
- Veiller aux résultats et aux performances de tous les acteurs concernés.
- Donner les directives et instructions requises aux Ministères et institutions de l'Etat, et aux acteurs privés concernés par les mesures à prendre.

Il est prévu que le Conseil, présidé par le Président de la République, comprenne les membres suivants :

- Le Ministre d'Etat, Secrétaire général de la Présidence (Vice-Président du CPACAT)
- Le Ministre des Finances et du Budget
- Le Ministre en charge de la Justice
- Le Ministre en charge du Commerce
- Le Ministre en charge de l'Energie
- Le Ministre en charge des TIC
- Le Président de la CCIAMA

- Le Président du Patronat (CNPT)
- Le Président de l'Association des pétroliers (AOPT)
- Le Président de l'Association des Banques (APEC)
- Le Président de l'Association des Commerçants importateurs
- Le Président de l'Association des Commerçants distributeurs

Le Secrétariat du Conseil sera assuré par le Conseiller technique du Président de la République en charge du Climat des Affaires (poste à créer). Ce Secrétariat aura à tenir à jour la matrice de suivi des réformes et faire rapport au Conseil Présidentiel sur leur mise en œuvre. Il recevra directement les rapports des ministres et Directions concernés par les réformes.

Au plan logistique, le CPACAT doit être un dispositif léger, organisé autour du Conseiller à la Présidence et de son secrétariat, en lien avec tous les membres.

*

* *

Le CPACAT apparaît comme une une instance très intéressante dans le contexte tchadien : sa composition pourrait effectivement mobiliser les principaux responsables des institutions publiques et privées concernées, dans un format plus souple que le FODEP auquel il succède.

Sa présidence par le Chef de l'Etat ouvre la possibilité d'un rendez-vous régulier au plus haut niveau, avec un suivi fin et régulier de l'état d'esprit des chefs d'entreprises et des prises de décision rapides, susceptibles d'aider à surmonter les blocages éventuels de niveaux intermédiaires.

Comme évoqué plus haut, l'ensemble des interlocuteurs du secteur privé que nous avons consulté juge le CPACAT pertinent, et appelle de ses vœux son opérationnalisation effective. Elle nous semble en effet aussi souhaitable que prioritaire.

Nous recommandons d'envisager de soutenir cette démarche : politiquement d'abord, avec une possibilité de mobilisation d'assistance technique dans un premier temps. Cette assistance technique aurait en particulier à appuyer les travaux du Conseiller technique du Président de la République, en :

- Contribuant à la consolidation des différents agendas de réformes, pour parvenir à un agenda unique agréé par toutes les parties prenantes,
- Contribuant à l'évaluation de l'impact des réformes proposées,
- Aidant à la préparation, à la tenue et au compte-rendu des réunions du CPACAT, afin d'aider à sa mise en place dans les premiers temps de son lancement.

En fonction des résultats du CPACAT sur l'année 2020, un appui plus conséquent pourrait être envisagé par la Délégation.

3.3.2 L'Observatoire du climat des affaires

Selon les termes de son décret constitutif, l'Observatoire du climat des affaires sera un organe neutre et indépendant chargé de suivre l'évolution du climat des affaires, au nom et au profit de tous les acteurs.

Créé par décret du Président de la République, il est administrativement rattaché à la Présidence, tout en devant jouir d'une autonomie dans l'exercice de ses activités.

Sa mission reposera sur le suivi de la mise en œuvre des actions requises pour l'amélioration du climat des affaires, dont dans la nouvelle architecture de dialogue le CPACAT est le vecteur principal. Ainsi, il devra notamment :

- Collecter et vérifier toutes les informations relatives à la mise en œuvre des actions visant à améliorer l'environnement des affaires ;
- Procéder à des enquêtes et sondages auprès des opérateurs économiques et candidats aux investissements au Tchad ;
- Recevoir les doléances des entreprises et usagers victimes de tout abus dans l'exercice de leurs activités professionnelles et dans les démarches administratives ;
- Intervenir et assister les entreprises dans la résolution leurs problèmes auprès de l'Administration, notamment sur les abus constatés ;
- Rendre compte au CPACAT de toutes les difficultés, obstacles constatés, refus de coopérer;
- Être un lieu d'échanges et de concertation sur le climat des affaires ;
- Organiser des campagnes d'information et de sensibilisation auprès des acteurs ;
- Faire des rapports réguliers publics sur l'évolution du climat des affaires au Tchad, les « success history », tout comme les échecs, et prévoir un programme de récompense pour les réussites exceptionnelles ;
- Proposer et soumettre à l'adoption du Conseil présidentiel, la liste des entreprises à « blacklister » pour leur implication dans les pratiques de corruption et de détournement de fonds publics à l'occasion des marchés publics.

L'Observatoire aura une pleine compétence pour obtenir auprès de tous les services de l'Etat et des opérateurs privés l'information dont il a besoin pour conduire à bien sa mission, sans aucune obstruction. Il recevra notamment une copie des rapports des Ministères et des Agences de l'Etat sur les actions qui relèvent de leur compétence.

Composition :

L'Observatoire sera dirigé par un Président, qui devra être une personnalité de réputation et d'intégrité établies et dont le nom n'a jamais été associé à des actes répréhensibles en la matière. Il ne peut être un fonctionnaire en exercice ou un dirigeant d'entreprise. Il se consacrera à plein temps à cette mission. Il sera désigné sur la base d'un cahier de charge et à la suite d'une compétition. Sa nomination sera validée par le CPACAT.

Autres membres de l'Observatoire :

- Le Représentant de la CCIAMA
- Le Représentant du Patronat
- Le Président de l'Ordre national des Notaires
- Le Président de l'Ordre national des Avocats
- Le Président de l'Ordre national des Huissiers
- Le Président de l'Ordre national des Experts-comptables

- Le Président de l'Organisation des Commissionnaires en Douanes et des Transitaires,
- Le Président du Syndicat national des Commerçants
- Le Président du Syndicat des PME et des Industries
- L'Inspecteur Général de l'Inspection générale des Finances
- L'Inspecteur Général de l'Inspection générale du ministère en charge de l'Urbanisme
- L'Inspecteur Général de l'Inspection générale du ministère de la Justice
- Le Président de l'Association des Consommateurs

*

* *

La création de l'Observatoire du climat des affaires nous semble être une bonne idée, qui permettrait qu'un organisme tiers contrôle et aiguillonne les travaux de réforme. Cette structure devrait être aussi légère que le CPACAT et se concentrer sur sa capacité à coordonner et impulser les travaux de ses membres. Comme le CPACAT, l'Observatoire serait ainsi très peu coûteux.

Comme pour le CPACAT, nous recommandons d'envisager de soutenir cette démarche : politiquement d'abord, avec une possibilité de mobilisation d'assistance technique dans un premier temps. En fonction de ses résultats sur l'année 2020, un appui plus conséquent pourrait être envisagé par la Délégation.

3.3.3 Eléments relatifs à la pertinence de l'architecture de dialogue public-privé envisagée

Nous avons mentionné plus haut quelques-unes des principales raisons apparentes de l'insuccès du FODEP. Au regard des ces raisons, il nous semble que les dispositions prises pour la nouvelle architecture de dialogue public-privé pourraient lui permettre d'éviter les mêmes écueils.

Ecueils apparents ayant entraîné l'échec du FODEP	**Dispositions prévues pour le CPACAT / Observatoire**
Un contexte général fondamentalement défavorable, accaparant l'attention et les ressources de l'Etat.	La situation générale s'améliore (« de la gestion de crise au développement »).
La perception d'une insuffisante représentation du secteur privé dans le dispositif (la CCIAMA de l'époque étant perçue comme une institution parapublique sans doute plus proche du public que du privé), qui n'a pas facilité l'implication des entreprises.	La représentation du secteur privé est resserrée autour des organisations les plus représentatives des principaux opérateurs. La CCIAMA devrait continuer à gagner en représentativité et en efficacité.
Dans un Etat fortement centralisé autour de la Présidence, le fait que le FODEP ait été	Le dispositif prévoit la mobilisation personnelle du Chef de l'Etat.

placé sous l'autorité du Premier ministre semble avoir nuit à la prise de décisions, ce qui a fortiori était le cas de la commission placée sous l'autorité du ministre du Commerce.	
Enfin, l'ensemble du dispositif a dépendu de ressources fournies par un PTF, qui n'ont pas été relayées ensuite par des ressources nationales : le dispositif disparaissant peu après son financement extérieur.	Le dispositif prévu est très léger et à la portée des ressources nationales. Il ne prévoit aucune position susceptible de tenter des personnes non motivées principalement par le succès de sa mission.

Des réserves toutefois doivent être mentionnées, qui sont susceptibles de nuire au succès de la démarche et doivent être gardées à l'esprit. Chacune d'entre elle peut toutefois être relativisée, l'ensemble nous rendant au global raisonnablement optimiste :

- Faibles capacités d'expertise des parties prenantes du DPP : les organisations du secteur privé représentées sont globalement assez faibles, avec notamment peu de capacités autonomes d'expertise.
- Faible inclusivité : à la différence du FODEP, les organisations du secteur privé représentées sont moins nombreuses. Restent ainsi en dehors de ce cadre, à l'exception de la CCIAMA, les très nombreux économiques de petite taille (et a fortiori la masse du secteur privé informel).
- Interrogations sur la durabilité du modèle : contrairement au FODEP, aucun financement extérieur de PTF n'est prévu, en tout cas à ce stade.

3.3.4 Un enjeu essentiel : opérationnaliser cette nouvelle architecture de dialogue

Avec la publication des deux décrets en 2019, les premières étapes de création formelle du CPACAT et de l'Observatoire ont donc été menées à bien. Toutefois, ni l'un ni l'autre de ces organes n'avait été concrètement créé à la date de notre mission. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater que le calendrier prévu pour la mise en œuvre du plan d'action accuse déjà un certain retard.

Notre entretien avec M. Etienne ALINGUE, Conseiller aux Affaires économiques, financières et budgétaires de la Présidence, nous a néanmoins permis de recueillir un écho positif, puisque la Présidence se préparerait à tenir la première réunion du CPACAT « dans les prochaines semaines ».

Sans préjuger des résultats de cet exercice, dont il conviendra de suivre avec attention les traductions concrètes, il semble très souhaitable que cette première réunion du CPACAT se tienne rapidement, et que tous les encouragements possibles soient apportés pour que cette démarche s'inscrive dans la durée.

La création de l'Observatoire prévu serait assurément utile : elle aussi devrait être encouragée. Cet organisme ne devrait selon nous pas chercher à se substituer à une expertise existante, tant du côté public que du côté privé, ni donner lieu à la création d'une « technostructure » lourde et coûteuse : il devrait plutôt prendre la forme d'une structure très légère. Sa composition comme ses règles de fonctionnement garantissant son objectivité et sa neutralité. Des PTF pourraient venir en observation et en appui de cette démarche.

*

* *

Après l'échec du FODEP, dont le modèle n'a pas réussi à prendre au-delà du financement par la SFI, le CPACAT et l'Observatoire représentent une perspective positive, apparemment assez bien adaptée, dont il est à souhaiter qu'elle se concrétise. Ces structures étant prévues pour être légères et devant le rester, afin de rester à portée des moyens du budget national.

Nous recommandons ainsi de porter la plus grande attention à cette nouvelle architecture de dialogue public-privé, en mobilisant un appui de l'UE à son opérationnalisation et en contribuant à la coordination des PTF dans ce sens.

Ce développement va dans le sens du renouveau de la CCIAMA, laquelle occupe des positions importantes dans la nouvelle architecture de dialogue. Elle aura donc à s'organiser pour jouer un rôle actif, appuyée sur une expertise interne probante, dans le CPACAT comme dans l'Observatoire.

Ce sont au final les prochains mois qui établiront, ou non, la pertinence et la validité de cette nouvelle architecture de dialogue. Elle aura des chances de porter des fruits si, au moins :

- Le CPACAT tient comme prévu sa première réunion rapidement, avec en préalable la nomination d'un Conseiller technique du Président de la République en charge du Climat des Affaires pour assurer son secrétariat,
- Cette première réunion permet :
    - De valider rapidement un agenda consolidé et consensuel de réformes,
    - Connaissant un début de mise en œuvre.
- Cette première réunion est suivie d'autres organisées régulièrement, toujours sous la présidence du Chef de l'Etat, permettant des progrès substantiels dans la mise en œuvre de l'agenda de réformes.

L'année 2020 pourrait donc représenter un tournant positif dans le dialogue public-privé au Tchad : il conviendra d'en faire le bilan à la fin de l'année. Après l'organisation par le secteur privé de la Semaine sur la Relance économique fin 2018, la balle se trouve en tout cas clairement dans le camp de l'Etat : les prochains mois seront ainsi révélateurs de la volonté des pouvoirs publics tchadiens de s'engager pleinement dans l'amélioration de l'environnement des affaires. Il s'agira d'un signal important, dont il sera logique que la DUE tienne compte, en particulier dans la réflexion d'ensemble qu'elle mène sur l'appui qu'elle envisage d'apporter au secteur privé tchadien dans les prochaines années.

RECOMMANDATIONS LIEES A LA PARTIE 3

- Soutenir politiquement le lancement du CPACAT et la définition d'un calendrier de réunions régulières, en tant qu'UE et en concertation avec les Etats-Membres et les autres PTF (voir notre partie sur la coordination des PTF).
- Mobiliser une assistance technique à l'appui des travaux du CPACAT (et notamment de ceux du Conseiller technique du Président de la République en charge du Climat des Affaires, lorsque le poste sera créé) et de l'Observatoire, avec une présence perlée régulière sur une durée d'un an.
- Encourager le CPACAT à consolider les différents agendas et calendriers de réformes, pour donner un cadre commun définitif aux travaux de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées.
- Soutenir politiquement le lancement de l'Observatoire, en tant qu'UE et en concertation avec les Etats-Membres et les autres PTF (voir notre partie sur la coordination des PTF).
- Si c'est envisageable, demander à se voir attribuer une position formelle d'observateur des travaux du CPACAT et de partie prenante à l'Observatoire (au titre de l'UE et/ou au titre du CPTF).
- Encourager la CCIAMA à prendre part aux travaux du CPACAT et de l'Observatoire.
- Soutenir les capacités d'analyse et de formulation de réformes du secteur privé (propositions coûts / bénéfices, benchmarking des meilleures pratiques régionales)
- Renforcer les capacités de l'Etat, des ministères et agences, à analyser (analyse d'impact), mettre en œuvre et suivre/évaluer les réformes proposées par le secteur privé

4 LA STRUCTURATION DE LA PRESENCE ECONOMIQUE EUROPEENNE : UNE EVOLUTION SOUHAITABLE

4.1 Une présence économique européenne conséquente mais éparse

4.1.1 La France, l'Etat-Membre historiquement le plus présent

Pour des raisons historiques, la présence économique française est d'assez loin la plus importante parmi les Etats-Membres.

Selon l'Ambassade de France, « la présence française est ancienne et diversifiée. Les entreprises françaises présentes au Tchad représentent environ 5 000 emplois directs et 40 000 emplois indirects. Elles représentent une part élevée des recettes fiscales du pays. Le total des investissements directs français au Tchad en 2016 a été évalué par la Banque de France à 128 millions d'euros, en progression de 7,6 % sur un an.

On dénombre une vingtaine d'implantations françaises. Les sociétés françaises interviennent principalement dans l'agroalimentaire avec la Compagnie sucrière du Tchad (groupe Vilgrain) et les Brasseries du Tchad (groupe Castel), le BTP avec SOGEA-SATOM (groupe Vinci), le commerce (CFAO), la distribution des produits pétroliers (Total), l'exportation de gomme arabique (Colloïdes Natures International). Les entreprises françaises sont aussi présentes dans les services : services financiers (SGBT, filiale de la Société Générale), assurance (Gras Savoye), transport et logistique (Geodis, Bolloré Transport & Logistics, Air France), hôtellerie et restauration (groupe Accor (Novotel la Tchadienne, Ibis la tchadienne), CIS et Enertex). A ces entreprises, il convient d'ajouter quelques entreprises locales appartenant à des nationaux français, essentiellement dans la restauration, les services et le BTP. »[33]

Deux organisations se partagent la représentation de ces intérêts :

4.1.1.1 Les Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CCEF)

Les CCEF constituent la section tchadienne d'un réseau français créé en 1898 pour encourager le développement économique de la France à l'international. Au niveau mondial, ce réseau compte environ 4500 membres, qui sont présents dans 150 pays. Nommés pour trois ans par le Premier Ministre sur proposition du ministre du Commerce extérieur, les CCEF exercent leur fonction bénévolement.

Les CCEF sont organisés en sections nationales, elles-mêmes regroupées par grande région géographique : la section tchadienne des CCEF appartient ainsi à la région Afrique / Océan Indien. Ces sections nationales n'ont pas de personnalité juridique ou de budget propres : elles sont un réseau, qui fonctionne en interaction avec les ambassades de France concernées.

Les CCEF sont investis de quatre missions :

[33] Source : Ambassade de France au Tchad : https://td.ambafrance.org/IMG/pdf/12_-_soutien_aux_entreprises.pdf?4455/a51c65ff111a8ea2b1828b60367ad71f8a0224ab (le document a été actualisé en avril 2018 et ne rend pas compte des dernières évolutions, notamment dans l'hôtellerie)

1) Conseil aux pouvoirs publics français: les CCEF entretiennent une concertation avec les pouvoirs publics français, à Paris et auprès des ambassades de France de leurs pays respectifs, en élaborant analyses, avis et recommandations.

2) Appui à l'internationalisation des entreprises : ils appuient le développement des entreprises françaises à l'international, individuellement via des projets structurés, avis ou mises en relation ; et par un retour d'expérience visant à adapter le dispositif français d'appui à l'export.

3) Formation des jeunes à l'international : ils y contribuent par des interventions, formations, accueil de stagiaires et "volontaires internationaux en entreprise".

4) Contribution à l'attractivité de la France : ils valorisent les atouts de la France et contribuent aux décisions d'investissement en France, par les relations avec les investisseurs et pouvoirs publics de leurs pays d'implantation.

Le Conseil National des Conseillers du Commerce Extérieur de la France (CNCCEF) chapeaute ce réseau depuis Paris.

Au Tchad, ce réseau compte douze dirigeants d'entreprises, qui pilotent ou travaillent pour les plus grandes entreprises françaises présentes : TOTAL, BOLLORE, CST, etc. Ce sont des personnes qui sont recrutées, et non pas des entreprises : ainsi, des Français dirigeants d'entreprises non-françaises peuvent parfaitement être CCEF. En conséquence du poids et de l'ancienneté des entreprises concernées, les CCEF constituent un réseau solidement implanté.

Le président actuel de la section tchadienne des CCEF est M. Emmanuel CASTELLS, DG Adjoint de la CST.

4.1.1.1 Le CAFTCHAD

Le CAFTCHAD est le Cercle d'Affaires Franco-Tchadien, qui rassemble des opérateurs économiques d'origine française. Le CAFTCHAD aurait été fondé en 2003 et a été « redynamisé » en 2012.

LE CAFTCHAD mène des activités de réseautage entre ses adhérents, avec pour objectif général de contribuer à développer les relations économiques franco-tchadiennes.

On peut par ailleurs relever :

- La rédaction en 2016 d'un « Guide pratique des Affaires au Tchad »[34], qui ne semble pas avoir été actualisé depuis mais constitue une somme (plus d'une centaine de pages) plutôt bien faite, dont nous n'avons pas trouvé d'équivalent par ailleurs.
- La contribution du CAFTCHAD à des évènements liés à l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes, dont un Salon du lycéen et de l'étudiant organisé en 2016.

Le CAFTCHAD compterait aujourd'hui une trentaine de membres, dont la liste actualisée n'est pas accessible (le site du CAFTCHAD semble ne plus fonctionner) mais qui comprenait en 2014 les principales filiales de grandes entreprises françaises, ainsi qu'un certain nombre d'entreprises de tailles petite ou moyenne actives dans un champ large de secteurs d'activité[35]. Compte tenu des difficultés rencontrées par les entreprises actives au Tchad au cours des dernières années, il est probable que cet effectif ait décliné depuis 2014.

Son Président est M. BEHERI.

[34] https://vdocuments.mx/guide-pratique-des-affaires-2016-caftchad.html

[35] Voir par exemple la liste de membres suivante, datant toutefois de 2014 : http://slidegur.com/doc/4482071/membres-caftchad-2014

4.1.1.1 Une prise en compte croissante des sujets économiques par l'Ambassade de France

Le nouvel ambassadeur de France au Tchad, M. COCHERY, semble avoir donné une priorité importante aux dossiers économiques. Ainsi, il a renforcé la coordination entre l'Ambassade et les représentants du secteur privé français actifs au Tchad.

Dans le contexte, au Tchad, du renouveau du dialogue public-privé ; mais aussi dans celui de la définition des contours d'une diplomatie économique européenne, il semble très pertinent d'envisager une concertation accrue entre l'Ambassade de France et l'Union européenne sur les sujets liés au secteur privé au Tchad.

Nous n'avons malheureusement pas pu nous entretenir avec l'Ambassade de France à ce sujet mais, du côté des acteurs économiques consultés (CCEF) comme de l'AFD, l'intérêt pour une démarche à l'échelle européenne est bien présent, conforté par le constat d'une montée en puissance des concurrents non-européens des entreprises françaises.

Il serait ainsi très utile que la Délégation de l'UE se rapproche de l'Ambassade de France pour préciser les perspectives de la France en matière de diplomatie économique au Tchad et évaluer les synergies possibles à l'appui des entreprises européennes.

Au final : entre le CCEF et le CAFTCHAD, et si on y ajoute de plus petites entreprises appartenant en particulier à des binationaux : l'effectif total des entreprises françaises au Tchad doit se situer entre 60 et 100 environ.

4.1.2 Une incertitude sur la présence économique des autres Etats-Membres

Nous n'avons pas d'information spécifique sur la présence économique des autres Etats-Membres : en l'absence d'organisation privée qui les fédère. S'il semble certain que les entreprises françaises représentent le principal des effectifs des entreprises européennes au Tchad, il est impossible de se prononcer avec certitude pour les autres nationalités.

Ce constat plaide en faveur d'un exercice de cartographie, ainsi que nous le décrivons ci-après.

Il serait toutefois utile, dans un premier temps, d'échanger avec les représentations diplomatiques des Etats-Membres en Tchad (Allemagne, Pays-Bas) pour préciser un ordre de grandeur du nombre de sociétés présentes.

4.2 Vers une structuration de la présence économique européenne

4.2.1 Engager un dialogue structuré entre la DUE et le secteur privé européen

Au Tchad comme dans d'autres pays africains, le tissu économique européen se subdivise grossièrement de la manière suivante

- Les filiales de grandes entreprises européennes
- Les PME / ETI d'origine européenne (dirigeant(s) et/ou actionnaires)
- Les PME / ETI appartenant à des binationaux euro-tchadiens (qui sont souvent des franco-tchadiens)

Si la première de ces catégories (les dirigeants des filiales européennes) est composée de responsables amenés à n'effectuer que des vacations relativement courtes au Tchad, les deux autres sont souvent dirigées par des individus qui, pour certains, totalisent des décennies de présence dans le pays et disposent donc d'une compréhension parfois très fine des évènements et des perspectives. Quant à la première population : si elle a contre elle la brièveté du séjour de ses membres au Tchad, elle n'en rassemble pas moins des individus qui, en général, disposent d'une expérience africaine extrêmement solide et utile.

Les représentants du secteur privé européen sont par définition averties des conditions d'activités réelles du secteur privé au Tchad, et peuvent donner un avis utile en matière de priorisation des contraintes effectives et de réformes de l'environnement des affaires.

Tout aussi naturellement, elles peuvent apporter un avis qualifié sur les perspectives envisagées par la DUE en matière d'appui au secteur privé, et plus généralement sur les projets de la DUE susceptibles d'avoir un impact sur le secteur privé.

Il y a là une présence ancienne et continue et des trésors d'expérience dont il serait regrettable que la Délégation se prive.

Enfin, même les plus petites des sociétés d'origine européennes au Tchad font figure de sociétés plus grandes et mieux organisées que la moyenne : il y a un intérêt à entretenir des contacts réguliers avec les représentants d'entreprises qui sont potentiellement : 1) des adhérents des organisations représentatives du secteur privé, 2) des employeurs potentiels pour les Tchadiens formés avec l'appui de l'UE et 3) des donneurs d'ordres potentiels pour les entreprises tchadiennes que l'UE appuie ou pourrait appuyer.

De son côté la Délégation de l'UE, comme toutes les autres representations diplomatiques, se caractérise par un turn-over relativement important: à l'exception des personnels recrutés localement, les différents responsables font en général des séjours relativement courts de quelques années.

Ce turn-over pose la question essentielle de la mémoire institutionnelle, qui est d'autant plus prégnante que le décryptage des dynamiques socio-politiques tchadiennes est sans doute plus complexe qu'ailleurs :

- A priori, la transmission de la mémoire institutionnelle n'est pas structurée, au-delà de la passation habituelle des dossiers d'un titulaire à son successeur: les éléments plus généraux et subjectifs (compréhension fine des dynamiques du pays, réseau personnel) ne sont que difficilement transmissibles.
- Dans cette configuration il est à craindre que la Délégation, dans son ensemble, ne peut que partiellement capitaliser sur les acquis de ses actions et de ses projets au-delà d'un horizon de quelques années. Face à des interlocuteurs locaux plus sédentaires, il est à craindre une assymétrie de l'information préjudiciable à la Délégation.

Un palliatif réside clairement dans des interactions structurées avec le secteur privé.

Nous recommandons, ainsi, que la Délégation considère attentivement la possibilité de structurer ses relations avec le secteur privé européen au Tchad :

- Tout d'abord par des réunions régulières (par exemple une par mois) avec un groupe informel qui serait constitué des responsables d'organisations représentatives du secteur privé européen (qui de fait seront en bonne partie français : CCEF, CAFTCHAD), mais aussi de ressortissants d'autres Etats-Membres sélectionnés pour leur représentativité nationale et sectorielle.
- Ensuite en envisageant, pour le moyen terme, la création d'un European Union Business Group.

4.2.2 A terme, la creation d'un EU Business Group ?

Dans le cadre du SB4A, l'Union européenne encourage la création de EU Business Groups dans les différents pays d'Afrique.

Nous avons ainsi eu l'occasion d'être associé aux travaux de lancement de la Chambre de Commerce Européenne en Guinée (EUROCHAM-Guinée, lancée en octobre 2019). D'autres existent depuis plusieurs années en Afrique francophone, parmi lesquelles EUROCHAM-Côte d'Ivoire semble être l'une des mieux structurées.

Compte tenu :

- Du poids de l'UE dans la coopération au développement, dans un contexte de montée en puissance des préoccupations relatives à la diplomatie économique européenne ;
- Du besoin de concertation accrue qui découle de l'inflexion vers le secteur privé qui est envisagée pour les instruments post-Cotonou ;
- De l'intensification de la concurrence d'entreprises non-européennes en Afrique, souvent dans le cadre de ce qui semble être des stratégies public-privé de long terme ;

… une telle évolution apparaît potentiellement souhaitable… sous réserve qu'un effectif suffisant d'entreprises existe ! Il semble ainsi prématuré de préjuger de la pertinence, ou non, de l'opportunité de créer un EU Business Group au Tchad.

Compte tenu du poids des entreprises d'origine françaises, cette opportunité dépend aussi, de fait, de l'ouverture des représentants des intérêts publics et privés français – qui en première analyse pourraient (et à notre sens : devraient) y être ouverts. Notre expérience personnelle nous a appris que la quasi-totalité des responsables d'entreprises européens françaises consultés dans bon nombre de pays d'Afrique (francophone) y sont ouverts. Du reste, créer cet échelon européen ne remet pas en cause les structures à base nationale existantes, pas plus que l'échelon national ne remet en cause la possibilité, pour les collectivités territoriales des Etats-Membres, de promouvoir leurs entreprises.

En revanche et sans préjudice de la décision finale, il semble très pertinent d'engager des travaux qui représenteraient un premier pas dans cette direction, avec la réalisation d'une cartographie du secteur privé européen au Tchad, dont nous présentons ci-après ce que pourrait être la méthodologie. Cet exercice de cartographie permettrait, à tout le moins :

- De recenser des participants pour le dialogue structuré avec la DUE,
- De recenser des entreprises européennes susceptibles d'être mobilisées dans les projets évoqués dans la partie suivante,
- De renseigner sur les secteurs intéressant le plus les entreprises européennes, dans une phase de réflexion sur les nouvelles orientations de la coopération européenne,
- De faire un état, non seulement de l'effectif des entreprises européennes, mais plus généralement de leur impact sur l'économie tchadienne : création d'emplois, contributions fiscales, etc. Ce, pour renforcer l'argumentaire utilisable dans les échanges avec l'Etat, dans le cas où des problèmes ponctuels rencontrés par ces entreprises requéraient une intervention en soutien.

4.2.3 Présentation de la méthodologie de cartographie proposée

Nous nous basons sur l'exercice réalisé au Ghana, qui est le premier du genre et a donné des résultats satisfaisants.

La méthodologie adoptée est la suivante :

- Création d'une base de données de contacts d'entreprises européennes, forte de 2.276 noms (250 d'organisations d'appui et 2.026 d'entreprises), par la compilation de données issues des sources suivantes :

Key sources of data consulted



- Cette base de données multicritères permet d'identifier et de trier facilement les opérateurs européens.

- Cette approche quantitative a été par l'envoi d'un questionnaire qualitatif, provoquant une centaine de réponses des principales sociétés européennes, et permettant de préciser les données les concernant et préciser leur perception de l'environnement des affaires et des perspectives économiques du pays.

1.3 Survey's key figures

Overall
• **100 replies** from European investors collected • The **8 most represented EU countries** are: Belgium, Denmark, France, Germany, Italy, the Netherlands, Spain and the UK • **55% ofcompanies work in services** and 45% in goods. • The EU firms in Ghana are concentrated in 2 key service areas: **construction and energy services**; and 3 key goods categories: **fresh food, processed food and construction materials**. • The EU private sector investment in Ghana is mature, with an **average of 7 years** established in the country. • 86% of the EU companies are based in Accra or Tema. The decentralised companies are mainly working in the fresh food and manufacturing sectors. • **14% of the CEOs are Ghanaian** and 8% African (non-Ghanaian). The longer the company stays in Ghana, the higher the likelihood of hiring local management.

Way forward to improve the investment climate
•EU, TECs and CCs are recommended to focus on: •Further economic diversification and investment opportunities •Investment protection •Consistent legal framework and harmonised implementation •Revision of tax laws • Revision of local content law •Improvement of infrastructure & logistics •Reduction of import costs •Effective penalisation of corruption • Strengthening of anti-smuggling laws

Economic impact

- The 100 companies consulted have created almost **80,000 direct and indirect jobs** and work with more than **115,000 suppliers in Ghana.**
- The firms' current investment in Ghana is estimated at €1281M and and it is expected that **€1500 M more will be invested** in the near future.
- The firms' estimate that the Ghanaian market will have a high or fair growth in the next 5-10 years.
- While the firms in the agro and agro-processing sectors create more jobs, the service companies inject more investment in the Ghanaian economy.
- **The firms pay 31% of their turnover in taxes** in Ghana. The services sector being the highest contributor.

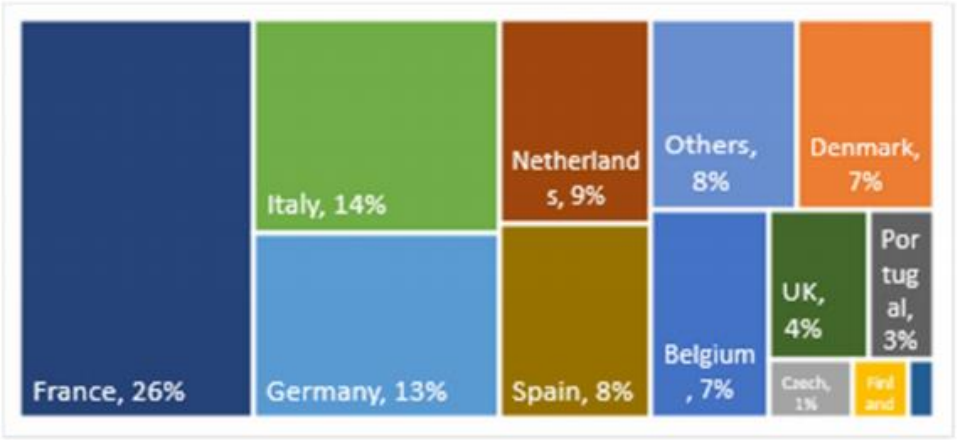
·Social impact

- 66% of the EU firms consulted are active on CSR activities, mainly related to education.
- 59% of the companies organise environmentally friendly activities, mainly promoting recycling practices.
- **46% of the companies have bought innovative technology** from Europe to Ghana and are actively working in skills transfer and research.

Ce tableau de synthèse consolide des données permettant de classer les entreprises selon de nombreux critères, tels que :

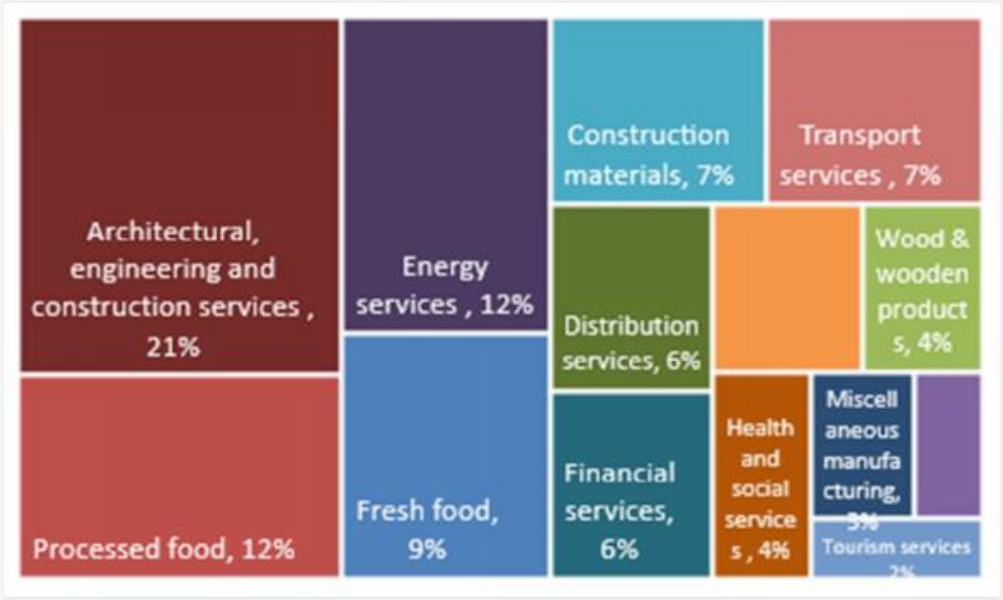
- Leur nationalité d'origine :

EU Nationality / Ownership / CEO of companies in Ghana



Source: Survey 100 Companies in Ghana 2019

- Leur secteur d'activité :



Source: Survey 100 Companies in Ghana 2019

Au final, l'ensemble des données collectées a permis de réaliser un instantané complet et sans équivalent, non seulement de la présence des entreprises européennes au Ghana, mais plus généralement de leur impact au sens large (création d'emploi, investissements, position dans les chaines de valeur, contribution fiscale, etc.), de leur perception de l'environnement des affaires et des perspectives du marché ghanéen :

		AGRO & AGRO PROCESSING	MANUFACTURING	SERVICES
GIPC data	Employment by Sector (in % of Total Employment)	41%	14.1%	45.2%
	Value Added (in % of GDP)	20%	28.2%	52.2%
	Value Added (Annual % Change)	3.6%	-1%	6%
Survey	Companies consulted	23	22	54
	Direct jobs created in Ghana	9722	7201	15971
	Indirect jobs created in Ghana	39425	1705	33759
	Number of suppliers	40105	22599	59418
	Amount of current investment in Ghana	€277M	€246M	€952M
	Estimated amount of future investment in Ghana	€304M	€231M	€853M
	Taxes payed in Ghana	€26M	€54M	€694M
	Importance of the Ghanaian market now	Important	Very important	Very important
	Estimation of the Ghanaian market growth	Fair	Fair	Fair/ High

Les résultats complets de l'étude (rapport et brochure synthétique de présentation) sont fournis en annexes.

Après discussion avec la consultante ayant réalisé ce travail au Ghana, nous évaluons à environ 30 jours-hommes le temps qui serait nécessaire pour un exercice similaire au Tchad, qui est une économie de taille plus réduite. Toutefois, ce chiffre est donné de manière estimative et doit faire l'objet d'une validation : en effet, si la taille de l'économie tchadienne laisse présager d'un travail plus rapide, il sera en revanche complexifié et ralenti par une plus grande complexité à accéder aux données qu'au Ghana – où l'ensemble des données concernées est numérisé.

4.3 Vers un renforcement de la coordination entre PTF sur les sujets liés au secteur privé

4.3.1 La concertation des PTF sur les sujets liés au secteur privé: un potentiel à exploiter

Une réunion très utile s'est tenue le 17 janvier à la DUE avec le Sous-Groupe « Macro, PFM et Secteur Privé » du « Comité des Partenaires Techniques et Financiers » (CPTF), qui a permis de présenter la mission aux principaux PTF du Tchad et de mieux connaître leurs actions en faveur de l'amélioration de l'environnement des affaires et/ou du développement du secteur privé.

Pour mémoire, ce Sous-Groupe se compose des représentants des organisations suivantes[36] :

- Union européenne
- Ambassade d'Allemagne
- Ambassade des Etats-Unis
- Ambassade de France
- Ambassade du Royaume-Uni
- Agence Française de Développement
- Coopération suisse
- GIZ
- Banque Mondiale
- Banque Africaine de Développement
- Banque de Développement des Etats d'Afrique Centrale
- Fonds Monétaire International
- PNUD
- UNFPA

Il ressort de cette réunion et de nos différents entretiens avec plusieurs PTF les constats suivants :

- Plusieurs des PTF consultés[37] ont confirmé leur souci commun de contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires, et la pertinence de mieux partager les analyses et coordonner les actions et messages des uns et des autres.
- A l'égard de l'amélioration de l'environnement des affaires: en l'état actuel, en effet, plusieurs démarches coexistent en termes d'appui aux organisations du secteur privé. A minima, on peut craindre l'existence de lacunes ou de doublons. Plus lourd de conséquence, il semble même que des démarches potentiellement contradictoires puissent être poursuivies par différents PTF.
- Plus généralement, plusieurs PTF interviennent sur les mêmes sujets ou des sujets proches, liés au secteur privé : par exemple l'environnement des affaires, l'appui à l'entreprenariat[38] et le renforcement des capacités d'organisations représentants le secteur privé (p. ex. : PNUD, Banque mondiale) ou la formation professionnelle (GIZ, Coopération suisse, AFD, etc.) : là encore, un effort accru de concertation permettrait sans doute de rationaliser et augmenter les synergies entre ces actions.

[36] Base : mailing list du Sous-Groupe.

[37] C'est le cas aussi d'Etats non-européens: avec par exemple une disponibilité de l'Ambassade des Etats-Unis à envisager une coordination renforcée.

[38] A cet égard, nous avons appris l'existence d'une étude en cours par le BIT, pour recenser les structures d'appui au secteur privé.

Le Sous-Groupe CPTF « Macro, PFM et Secteur Privé » semble traiter en large partie des sujets macroéconomiques et de finances publiques, plus que de ceux plus directement liés au développement du secteur privé. Cela semble du reste logique, compte tenu du faible niveau de développement du secteur privé au Tchad et de ce que furent les priorités des PTF au cours des dernières années. A présent que les PTF s'apprêtent à passer de « la gestion de la crise à la phase de développement »[39], il serait sans doute utile que le Sous-Groupe évolue pour donner une place plus importante aux sujets liés au secteur privé.

4.3.2 Vers la création d'un Sous-groupe CPTF « Secteur privé » ?

Il semble ainsi important d'envisager des moyens de renforcer la coopération entre PTF sur le secteur privé.

Une recommandation principale découle ainsi de ce constat, qui correspond à la création d'un Sous-Groupe CPTF « Secteur privé » autonome, qui se concentrerait sur les questions liées à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la promotion du secteur privé.

Ce nouveau Sous-Groupe CPTF « Secteur privé » pourrait ainsi, en particulier :

- Permettre un partage d'informations plus précis sur les actions des différents PTF en matière d'appui au secteur privé, pour mieux identifier les doublons et les angles morts éventuels, voire les contradictions ; et promouvoir les synergies.
- Faciliter la coordination des approches au regard de l'appui aux différentes organisations représentant le secteur privé, et avant tout la CCIAMA.
- En lien avec le dialogue public-privé, permettre un suivi collectif de l'agenda de réformes que devra mettre en œuvre le CPACAT, et permettre aussi une coordination étroite des actions de plaidoyer menées sur ce dossier par les différents PTF.

En conséquence de ces missions, il serait intéressant que le Sous-Groupe, tout comme l'UE, envisage des contacts réguliers avec le secteur privé tchadien. Ce dialogue dépasserait le seul secteur privé européen pour s'étendre à l'ensemble du secteur privé – y compris les opérateurs pétroliers et parapétroliers, qui sont en partie américains.

En termes de composition, peut-être ce Sous-Groupe pourrait-il s'étendre à quelques autres participants : nous pensons en particulier aux intervenants dans le secteur stratégique de l'agriculture, avec notamment la FAO.

[39] Pour citer M. Joseph NTAMATUNGIRO, Représentant Résident du FMI au Tchad.

RECOMMANDATIONS LIEES A LA PARTIE 4

- Engager une concertation entre la DUE et l'ambassade de France sur le thème du secteur privé, pour évaluer les synergies potentielles en termes d'appui au secteur privé européen au Tchad.
- Rassembler un groupe informel de représentants du secteur privé européen, que la DUE pourrait consulter régulièrement.
- Réaliser une cartographie des entreprises européennes actives au Tchad, en application par exemple de la méthodologie développée par la Facilité TPSD. Sur cette base, évaluer l'opportunité de créer à terme une Eurocham.
- Négocier avec les autres PTF la création d'un Sous-Groupe CPTF « Secteur privé », qui pourrait être élargi à quelques autres participants (dont la FAO).

5 CONSIDERATIONS SUR LE DEVELOPPEMENT ET LA DIVERSIFICATION DU SECTEUR PRIVE

5.1 Un écosystème entreprenarial urbain dynamique dans un environnement très complexe

Nous avons pu rencontrer plusieurs des principaux acteurs d'un écosystème, embryonnaire mais dynamique et prometteur, de structures de sensibilisation et d'accompagnement des entrepreneurs, qui s'adressent à différents publics principalement urbains.

Des dispositifs nombreux et variés proposent une partie des services habituellement fournis par les incubateurs d'entreprises – mais tous manquent cruellement de solutions de financement.

A l'occasion de ces visites et entretiens, nous avons été très favorablement impressionnés par le dynamisme, la lucidité et la bonne volonté de la plupart de nos interlocuteurs – qu'il s'agisse des responsables des structures d'accompagnement ou des aspirants entrepreneurs et entrepreneurs rencontrés. Il nous semble évident qu'un potentiel important de création d'entreprises et d'emplois est à valoriser auprès de ce segment de la population tchadienne.

5.1.1 Un navire amiral : la Maison de la Petite Entreprise (www.mpetchad.com)

Soutenue par l'Agence Française de Développement, la MPE semble être de loin la structure d'accompagnement la plus développée. Elle est gérée par une association, « BET AL NADJAH ».

La MPE est issue d'une réflexion menée au début des années 2010 sur le chômage des jeunes, avec notamment la CCIAMA et le CNPT, qui avait débouché sur la création d'une association (« Maison de la Réussite »). Le concept de cette association ayant plu à l'AFD, une étude de faisabilité fut réalisée en 2015 qui déboucha sur le « Projet d'appui à la petite entreprise ».

Doté d'un budget de 1,5 million d'Euros, ce projet prévoyait la mise à disposition d'assistance technique, le financement d'équipements et, plus généralement, les ressources nécessaires au démarrage du projet. Point important : les cours du pétrole étant hauts à l'époque, l'Etat tchadien avait pu investir largement dans le financement de jeunes entreprises (via notamment le FONAJE).

Las : la chute des cours du baril intervint précisément au moment du lancement de la MPE, ce qui eut pour conséquence de tarir les ressources précédemment disponibles pour le financement des entreprises. Les banques devenant (encore plus) frileuses et le FONAJE fonctionnant de moins en moins bien. La question du financement des entreprises devenait ainsi prioritaire, conduisant la MPE à réfléchir avec l'AFD à la création d'outils dédiés.

Dans l'intervalle, la MPE a développé une offre de service étoffée pour les aspirants entrepreneurs, en s'appuyant sur 14 collaborateurs permanents et une dizaine de consultants extérieurs, avec l'appui de l'association française Initiative France :

- Sessions de sensibilisation à l'entreprenariat
- Accueil / information / orientation des jeunes tentés par l'entreprenariat
- Modules de formation sur des thèmes généraux ou spécifiques liés à l'entreprenariat et à la gestion

- Accompagnement des porteurs de projets : appui à la réalisation de business plans et recherche de financements

Le règlement de la question de l'accès au financement devient une urgence concrètement ressentie par le personnel de la MPE, qui fait état d'une frustration grandissante chez les jeunes qui, accompagnés dans le montage de leurs projets, ne peuvent les mettre en œuvre par manque de financements.

La phase 2 du soutien de l'AFD à la MPE, qui débutera prochainement, prévoit un budget beaucoup plus conséquent de 10 millions d'Euros. Elle devrait avant tout apporter de premiers éléments de réponse pertinents à la question du financement :

- Avec 1 million d'Euros dans un premier temps, création d'une plateforme proposant aux entrepreneurs des prêts d'honneur (plus exactement compte tenu des préventions religieuses à l'égard du crédit : des « subventions remboursables »), qui ne seront pas uniquement destinés aux entrepreneurs accompagnés par la MPE. Cette plateforme sera gérée par un comité de pilotage, qui inclura des représentants de la CCIAMA, du CNPT, de l'APEC et de l'APIMF. Il est notable que la mobilisation sur l'entreprenariat d'un montant aussi élevé représente pour l'AFD une première mondiale . Une fois rodée à N'Djamena, il est prévu que cette plateforme soit dupliquée dans d'autres villes du Tchad.

  S'agissant des « subventions remboursables », un atelier prévu la semaine suivant notre entretien devait en fixer le montant et les modalités. A priori 200 prêts devraient être accordés chaque année, à 0% d'intérêt et avec une maturité de 1 à 3 ans, selon le barême suivant :

  - 0 à 1 million de francs
  - 1 à 3 millions de francs
  - 3 à 10 millions de francs (pour des PME déjà actives)
  - Plus de 10 millions de francs (pour des « projets exceptionnels »)

- Cette phase 2 permettra également de financer des « chèques service », pour un montant total d'environ 450 000 Euros devant être mobilisé également auprès d'institutions tchadiennes (sont mentionnés : ONAPE, ANIE, etc.), puis ultérieurement auprès de PTF. Ces chèques service permettront aux entrepreneurs de voir largement cofinancé (de l'ordre de 90%) le recours à des prestataires de services aux entreprises (experts-comptables, juristes, etc.).

  A côté de ces éléments très importants pour le financement des entreprises accompagnées, la phase 2 prévoit également :

  - La construction d'un bâtiment propre pour la MPE, qui est à présent locataire de ses locaux.
  - La création d'un « Hub IT », avec l'accès à une expertise permettant aux entreprises de calibrer au plus juste leurs besoins d'équipements techniques.
  - La création d'un club de « business angels », en lien avec l'Institut Français, pour monter des « business speed dating » avec des grands comptes (ce, dans l'idée générale de structurer la mise en relation entre entreprises incubées et grands donneurs d'ordres – ce qui en effet semble très souhaitable).

A terme, l'AFD souhaite que le modèle économique de la MPE permette son autofinancement. La MPE vend ainsi des prestations :

- Son accompagnement :

- Formation d'une semaine : 2.500 francs
- Accompagnement sur 6 mois : 25.000 francs par mois, soit 150.000 francs au total (avec apparemment des possibilités de rabais – dans quelles conditions ?)
- Accompagnement à la réalisation d'un business plan « simplifié » (25.000 francs) ou « complet » (75.000 francs)

- Ainsi que des prestations diverses (études, etc.) pour des PTF et ONG

Au final, la MPE apparaît comme une structure sans équivalent au Tchad et une réussite très encourageante, que la phase 2 du projet devrait faire monter en puissance et doter d'un début de réponse sérieux à la question du financement. Un appui à son développement (et en particulier à sa plateforme de financement) devrait assurément être envisagé par l'UE, d'autant que l'AFD réfléchit déjà à la duplication de la MPE dans des villes de province.

5.1.2 Des structures d'accompagnement nombreuses et variées

5.1.2.1 Une structure originale d'incubateur orienté vers l'innovation : Wenaks Lab

Installé sur plusieurs étages d'un immeuble du centre de N'Djamena, Wenaks Lab est porté par une équipe très dynamique, qui y consacre bénévolement une fraction de son temps. Il est reconnu comme une initiative de référence.

Association à but non lucratif, créée à l'origine dans le domaine des TIC, Wenaks Lab se revendique comme :

- Un laboratoire d'innovation,
- Un incubateur d'entreprises,
- Un « tech hub » (doté d'un fablab : imprimantes 3D, etc.),
- Un espace de coworking,
- Et un espace de réception et de restauration, situé sur le toit de l'immeuble.

Cette pluralité d'activités complémentaires est intéressante. Avec un chiffre d'affaire de 60k Euros environ, elle génère suffisamment de revenus pour porter les activités de WL, mais pas assez pour salarier plus que très partiellement l'équipe dirigeante, qu'appuie une vingtaine de bénévoles.

Avec ces moyens très réduits, Wenaks Lab a développé plusieurs initiatives intéressantes :

- Des programmes de sensibilisation à l'entreprenariat et à l'innovation technique (via le fablab),
- Un début de commercialisation de produits imprimés en 3D (qui dans certains cas peuvent utilement remplacer un produit importé),
- Surtout, un programme d'accompagnement à l'entreprenariat, qui porte sur 6 mois. Une première promotion de 23 en a bénéficié, de laquelle 5 projets d'entreprise semblent potentiellement viables. Une deuxième vague de 20 porteurs de projet va commencer. L'ensemble de l'opération est pris en charge par UNFPA et l'opérateur de téléphonie TIGO. Le programme ne couvre toutefois pas le segment – crucial – du financement.

Wenaks Lab dispose ainsi d'une base intéressante, mais aussi que de bons projets de développement. Mentionnons en particulier, en matière de formation, celui d'une école de code, qui pourrait être montée à un faible coût via un partenariat avec une ou plusieurs écoles européennes.

Wenaks Lab a en outre développé un vaste réseau de partenariats internationaux :

Wenaks Lab apparaît ainsi comme l'un des incubateurs incontournables de N'Djamena, qui (moyennant un renforcement nécessaire) pourrait être un relais utile d'un programme d'appui à l'entreprenariat. A minima, son programme d'accompagnement représente un « pipe » susceptible de « produire » une dizaine de projets d'entreprises bien préparés par an, et à la recherche de financements… La complémentarité avec la création de la plateforme de financement de la MPE semble évidente.

5.1.2.2 Une organisation mobilisatrice : Génération ABCD

Génération ABCD est un autre dispositif très visible lié à l'entreprenariat des jeunes, qui a été créé en 2013 par M. Succès MASRA et est actuellement présidé par M. Andreas KOMATO. Il vise de manière générale à promouvoir l'esprit d'entreprenariat, avec un ensemble d'activités qui dépasse toutefois le seul cadre de l'appui à l'entreprenariat et l'apparente plus largement à une organisation de la société civile.

Association à but non lucratif, Génération ABCD déploie des activités dans plusieurs domaines liés à l'entreprenariat :

- Sensibilisation à l'entreprenariat, avec les « ABCD de l'entreprenariat » : Il s'agit de sessions d'une journée (journée « Entreprendre »), comprenant 3 modules de formation. On peut souligner l'attractivité de ces sessions pour les jeunes Tchadiens : la 3ème édition, organisée à l'hôtel Radisson, a connu une grande affluence de jeunes (6 à 700) qui, fait notable, ont payé chacun 10.000 francs pour cette journée. Sur cette base un petit effectif est ensuite accompagné de manière plus approfondie.
- Accompagnement de porteurs de projets, avec l'incubateur « The Builders » : un parcours pour les jeunes entrepreneurs. Là encore, il n'est pas relayé par des solutions de financement, hormis :
- Concours de « pitchs » : intitulé « Face the Sao », ce concours de business plans permet de remettre chaque année un prix à 3 lauréats, pour des montants de 1, 0,75 et 0,5 millions de francs.
- Organisation de « bootcamps »

Génération ABCD revendique la formation de 8.000 jeunes depuis 2013 : elle a assurément une capacité importante de mobilisation.

Génération ABCD a développé des partenariats internationaux, en particulier dans la sphère anglophone africaine (Rwanda en tête).

Outre les cotisations de ses membres et la vente de ses prestations, le financement de Génération ABCD est abondé par des partenariats avec l'UNICEF ou la Croix-Rouge.

5.1.2.3 Une structure soutenue par une ONG néerlandaise : Job Booster

Déclinaison tchadienne d'un programme porté par l'ONG néerlandaise Woord en Daad et déployé dans une dizaine de pays, Job Booster est une « entreprise sociale » qui vise à améliorer l'emploi des jeunes à travers différentes démarches :

- Appui aux porteurs de projets d'entreprenariat

JB lancera prochainement (février 2020) un dispositif d'accompagnement d'une durée de 6 mois, prévoyant des formations et l'appui à la réalisation d'un business plan, dans les secteurs des TIC, de l'agriculture et de l'artisanat. Il prévoit une première promotion de 100 jeunes.

Subventionné par Woord en Daad, cet accompagnement sera facturé 10.000 francs à chaque porteur de projet, pour un coût réel de 150 à 200.000 francs.

On retrouve la même lacune que pour les autres dispositifs d'accompagnement : aucune solution n'existe à ce jour pour le financement des projets accompagnés. Des discussions ont été engagées avec la banque UBA, qui serait disposée à étudier les dossiers de financement de porteurs de projets, pour des crédits de l'ordre de 1 million de francs. Outre le fait que ce montant reste modique, ces prêts seraient accordés à un taux de 12 ou 13%, mais ne pourrait être mis en place que moyennant une garantie de 100%. En conséquence JB envisage la mise en place d'un fonds de garantie.

- Aide à la connexion des jeunes aux opportunités d'emploi dans le secteur privé

JB entend contribuer au rapprochement entre les jeunes et les offres d'emploi. A cette fin une base de données d'environ 500 CV a été constituée, qui sont mis à disposition d'entreprises sur la base d'un accord signé avec une dizaine d'entre elles (que JB souhaite étendre à d'autres entreprises, ainsi qu'à l'ONAPET).

Ont ainsi déjà été placé un certain nombre de collaborateurs ou de stagiaires : ce service est gratuit pour les entreprises et JB ne se rémunère pas sur le placement de RH.

Partant d'une idée louable, cette initiative ne peut toutefois pas apporter de réponse à des problèmes de fond, dont avant tout le fait que les jeunes concernés, majoritairement titulaires de formations en sciences humaines, semblent assez peu adaptés aux besoins de recrutement des entreprises.

- Plaidoyer pour l'amélioration de l'environnement des affaires

Dernier volet de l'activité de JB, cette mission de plaidoyer vise à contribuer à l'amélioration de l'environnement des affaires pour les jeunes entrepreneurs.

Outre une appréciation de l'environnement général très similaire à celle de nos autres interlocuteurs, JB insiste (à juste titre, selon nous) sur : la question de l'accès au financement ; la pertinence d'envisager un régime spécial pour les startups et les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

5.1.2.4 Un embryon d'incubateur agricole : Smart Village

Installé sur une parcelle d'environ 13 hectares, située à une quarantaine de kilomètres de N'Djamena, Smart Village a été créé et est dirigé par Mme Safia YOUSSOUF, qui est une entrepreneuse tchadienne impliquée dans différents réseaux d'entrepreneurs, notamment liés à la Francophonie. L'organisation est récente et relativement embryonnaire : toutefois, elle présente des réalisations intéressantes parmi lesquelles on peut citer :

- L'aménagement de la parcelle avec un système d'irrigation, notamment alimenté par des panneaux solaires.
- Des expérimentations visant à mesurer le potentiel d'acclimatation de variétés végétales « exotiques » (d'un point de vue tchadien) : fraises, raisin, etc.
- Un début de transformation de produits agricoles, commercialisés dans deux points de vente à N'Djamena.

- Des activités de R/D, avec des idées de création d'entreprises à différents stades de développement. Ces activités portent en particulier sur le potentiel de « l'innovation low cost », notamment dans le recyclage des déchets, avec comme fleuron un très intéressant prototype de système familial de méthanisation des déchets domestiques. D'autres travaux portent sur le recyclage des plastiques, du papier, de la ferraille, etc.
- Diverses activités de formation (notamment des femmes) et de sensibilisation à l'entreprenariat (« hackathons », « agrobootcamps », etc.). Plusieurs devraient être organisés en 2020 avec l'appui d'OXFAM.

Smart Village s'appuie sur une demi-douzaine de jeunes collaborateurs à temps partiel, qui pour la plupart travaillent à des projets d'entreprises.

Son modèle de financement réside en particulier dans la vente des productions agricoles de la parcelle : plus qu'une véritable structure d'incubation, Smart Village apparaît comme une initiative privée de développement agricole, dotée par sa fondatrice des éléments d'incubation mentionnés ci-dessus.

Compte tenu de la faiblesse de l'écosystème entrepreneurial tchadien, tout spécialement en zone rurale, Smart Village pourrait toutefois confirmer son positionnement, notamment en jouant un rôle utile en matière de formation / sensibilisation à l'entreprenariat agricole, sa fondatrice étant par ailleurs sensible à la question de l'entreprenariat féminin. Smart Village coopère d'ailleurs avec Wenaks Lab. Il pourrait notamment être encouragé à développer son modèle de polyactivités complémentaires.

En outre, les projets d'entreprises portés par les différents collaborateurs (et avant tout le projet de « méthaniseur familial ») pourraient certainement être encouragés, en complétant peut-être l'accompagnement apporté par Smart Village par celui d'autres dispositifs (tels la MPE).

5.1.2.5 Un exemple de très petite association : « Solidarité des Jeunes pour le Développement Durable du Tchad » (SAJEDDT)

Créée en 2013 et reconnue comme association en 2016, SAJEDDT est un autre dispositif d'appui à l'entreprenariat des jeunes. SAJEDDT s'appuie sur une équipe de 5 bénévoles et finance ses activités par l'appui d'ONG.

L'association propose des formations d'une durée de 2 à 3 jours, axées sur les secteurs agricoles et du BTP, avec du développement personnel. Ces formations sont gratuites.

5.1.2.6 Un exemple de startup proposant de la formation : ITC – The First Business Center

Startup créée en 2016, ITC est mentionnée dans ce chapitre du fait de ses activités de formation et de renforcement de capacités, en particulier dans le secteur des TIC. A côté de cela, ITC vend des prestations de développement d'applications et de support informatique.

ITC salarie 5 collaborateurs et dispose de locaux avec des salles de formation équipées d'ordinateurs et d'une salle de conférence. Son offre de prestation correspond au faible niveau technique des formations en TIC existant au Tchad, mais aussi à une phase de préparation des candidats à une certification en ligne (pour le passage de laquelle ils doivent nécessairement se déplacer au Ghana, au Nigeria ou au Cameroun, aucun prestataire accrédité n'existant au Tchad).

ITC a été fondé par son créateur à la suite d'un concours de business plan, qui lui a permis d'être intégré à un programme de promotion de l'entreprenariat financé par les Etats-Unis (« Mandela – Washington Fellowship »).

5.1.3 Un obstacle majeur à lever : l'accès au financement

L'ensemble des entretiens et de la documentation disponible le confirme : au Tchad, l'obstacle fondamental au développement de l'entreprenariat est la difficulté, voire l'impossibilité, d'accéder à des financements pour la création et le développement de l'entreprise.

5.1.3.1 La quasi-indisponibilité des financements bancaires

Comme l'évoquait le précédent rapport TPSD et comme nous le confirmait notamment l'Association Professionnelle des Etablissements de Crédit du Tchad et les dirigeants de la banque UBA, l'accès au financement est très compliqué, voire impossible, pour les plus petites entreprises. Celles-ci mentionnent régulièrement la question de l'accès au crédit comme l'une de leur principales, voire leur principale contrainte, qui se pose a fortiori pour les plus récentes.

Les causes en sont bien connues : difficulté à mobiliser des garanties ; faible degré de confiance accordé aux garanties du fait des dysfonctionnements du système judiciaire ; faible qualité moyenne des dossiers des emprunteurs ; plus généralement : difficulté de l'environnement des affaires.

5.1.3.2 Les institutions de microfinance ne proposent pas de solutions adaptées

Le précédent rapport TPSD, là encore, en traite. Nous rajouterons juste le constat que nos différents interlocuteurs privés ne semblent pas être satisfaits des solutions proposées par les IMF – cette perception étant particulièrement claire dans le cas des femmes entrepreneures interrogées (qui sont pourtant une cible typique des IMF).

Potentiellement utile à de très petites échelles, les IMF ne semblent pas représenter une solution pertinente au problème du financement des entrepreneurs.

5.1.3.3 L'inexistence du « private equity »

A la différence d'autres pays plus développés en Afrique francophone (notamment la Côte d'Ivoire) et surtout en Afrique anglophone, le Tchad n'offre apparemment pas d'exemple d'intervention de fonds de private equity.

Pourtant des fonds de plus en plus nombreux s'intéressent aux entreprises africaines, y compris à de petites entreprises – à titre d'exemple, le fonds français I&P peut intervenir à partir de montants d'environ 300.000 Euros (avec même des possibilités d'intervention à partir de 30.000 Euros).

Si la taille du marché tchadien semble rendre peu envisageable qu'un fonds s'installe, en tout cas à court ou moyen termes, il est très probable que plusieurs fonds pourraient être intéressés par des projets de création et surtout de développement d'entreprises existantes, et éventuellement issus de l'un ou l'autre des dispositifs d'accompagnement, MPE en tête. Nous y revenons dans nos recommandations.

5.1.3.4 Des initiatives publiques de financement de l'entreprenariat (à confirmer)

Nos différents interlocuteurs nous ont fait part de la volonté de l'Etat de reprendre ses contributions au financement de l'entreprenariat, comme c'était le cas avant la chute des cours du pétrole avec notamment le FODEJ.

A ce titre, une première tranche de 500 millions de francs est prévue en 2020 : elle a été remise par le Chef de l'Etat au Ministère de le Jeunesse ce 29 février, à l'occasion d'une cérémonie symbolique.

Par ailleurs, plusieurs interlocuteurs nous ont rapporté que la Fondation Grand Cœur, qui est la fondation de la Première Dame du Tchad, envisagerait de lancer un programme d'appui à l'entreprenariat. 2500 jeunes seraient concernés en 2020 : nous n'avons toutefois pas de confirmation formelle de cette information ni de précisions sur les modalités éventuelles de mise en œuvre. Il serait utile de suivre ce sujet et le cas échéant d'étudier d'éventuelles synergies.

5.1.3.1 Un pis-aller : les concours de business plans

Compte tenu de ces lacunes du système bancaire, l'auto-financement est la règle : la seule exception semble résider dans l'organisation de concours de business plans, dont le plus important est vraisemblablement celui organisé chaque année par la Fondation Tony ELUMELU (Tony Elumelu Foundation – TEF).

Tony ELUMELU est le fondateur de la banque UBA (présente au Tchad depuis dix ans) : sa fondation est destinée à appuyer l'entreprenariat africain, avec la mobilisation de 100 millions de dollars sur 10 ans. Elle organise depuis plusieurs années des concours de business plans en Afrique, avec une extension au Tchad depuis 2019 en partenariat avec le PNUD.

La première édition du concours au Tchad a suscité un immense engouement de la jeunesse tchadienne : pas moins de 3800 projets (!) auraient été déposés sur le site internet de TEF. Parmi ces projets, 273 lauréats ont été retenus pour bénéficier d'un financement, sous la forme d'une subvention de 1500, 3000 ou 5000 dollars ; parmi lesquels 51 bénéficient aussi d'un mentorat et de formations (lesquels sont réalisés en lien avec des incubateurs tchadiens, dont la MPE).

Par ailleurs, on peut mentionner les concours de business plans suivants :

- Le concours organisé par TOTAL[40].
- Le concours « Kelou Digital », destiné aux jeunes femmes entrepreneuses dans le digital. 3 prix par an : 3, 1,5 et 1 millons de francs. Ce concours est soutenu par la société de téléphonie TIGO.
- Le concours « Tchad Innovation », au premier prix de 5 millions, lui aussi soutenu par TIGO.
- Le concours « Tchad Talent », doté de prix de 0,5 à 2 millions de francs. Il est cofinancé par l'Etat, avec d'autres partenaires.
- Le concours « Face the Sao » de Génération ABCD.

Quelques autres concours de taille plus réduite existent certainement.

De tels concours peuvent certes apporter un coup de pouce utile aux entrepreneurs : ils ne peuvent néanmoins concerner qu'une fraction infime des aspirants entrepreneurs et se substituer à des mécanismes d'accompagnement et de financement classiques.

Au surplus, ils présentent un certain nombre d'effets pervers, ainsi que nos entretiens l'ont rapporté :

[40] Dont le DG M. AL MOKTAR est un spécialiste nigérien reconnu de l'entreprenariat.

- La question de la confidentialité et le risque de « vol » potentiel des business plans présentés semble bien réels,
- Des questions sont posées par certains sur les critères de choix des bénéficiaires des subventions, qui pourraient être en lien trop étroit avec les jurés,
- Enfin, et en lien probablement avec le point précédent, il semble qu'apparaissent quelques « professionnels des concours de business plans », qui pour autant n'utilisent pas réellement leurs gains pour créer des entreprises.

Néanmoins, ces concours conduisent chaque année plusieurs milliers de jeunes Tchadiens à envisager la création d'une entreprise, ce qui est déjà un effet positif. Surtout, leurs lauréats constituent un vivier d'entrepreneurs potentiellement intéressants mais ne disposant pas de financements : une articulation entre les concours et les dispositifs d'accompagnement et de financement devrait être encouragée.

5.2 Pistes de réflexion pour un appui de l'UE à l'entreprenariat

Le sujet est très vaste et dépasse de beaucoup le cadre de notre mission : toutefois, et comme suite à nos échanges avec la DUE, nous exposons ci-après un certain nombre de pistes qu'il semblerait pertinent de creuser.

5.2.1 Une opportunité : vers une coordination accrue des initiatives des Etats-Membres et des PTF

Nous avons été frappés, à l'occasion de nos recherches documentaires, de nos entretiens et de la reunion du CPTF, par le foisonnement d'initiatives dédiées à l'appui au secteur privé: chaque PTF, ou peu s'en faut, a la sienne.

- Certaines constituent de véritables stratégies de développement, pluriannuelles et richement dotées, conçues et mises en oeuvre en lien étroit avec l'Etat: c'est le cas par exemple de la Stratégie de développement du secteur privé du PNUD, ou des actions de la Banque mondiale.
- D'autres à l'inverse concernent des actions ponctuelles et localisées, qui portent souvent sur la formation professionnelle, ou le renforcement de capacités de petits producteurs (souvent des femmes) et sont en grande partie mises en oeuvre par des ONG: c'est le cas par exemple des actions menées par la Coopération suisse.
- Du côté des Etats-membres de l'UE, deux coopérations bilatérales (AFD et GIZ) se distinguent par l'ampleur de leurs projets.

Leur point commun apparent, à toutes, c'est d'avoir été conçues pratiquement indépendamment les unes des autres, sans étude consolidée de leur impact potentiel, de leurs synergies et de leurs doublons : le besoin de renforcer la coordination de ces initiatives est clair.

L'enjeu est certes complexe – les processus décisionnels, les instruments utilisés et les calendriers ne sont pas les mêmes. Il semble néanmoins très utile de travailler à renforcer la cohérence de ces différentes actions : cela suppose, comme première étape, une concertation accrue des PTF dont un nouveau Sous-Groupe CPTF "Secteur privé" serait le cadre.

Avant même cela, une toute première reflexion "euro-européenne" pourrait se tenir, avec l'appui de l'UE, avant tout avec les deux principales coopérations bilatérales : l'allemande et la française, l'une comme l'autre souhaitant accroître son soutien au secteur privé.

- Du côté de la GIZ, la porte est ouverte à une réflexion sur un grand programme d'appui au secteur privé, qui pourrait être mis en place pour les années à venir.
- Du côté de l'AFD, qui met l'accent sur la montée en puissance de sa MPE et la création de la Plateforme de financement, des partenariats seraient bienvenus pour augmenter l'impact de ces dispositifs.

Unir les forces de l'Europe apparaît ainsi très souhaitable, en particulier dans la perspective d'un déploiement des instruments d'appui au secteur privé sur l'ensemble du territoire du Tchad.

5.2.2 Explorer des modalités innovantes de projets impliquant le secteur privé européen

Les entreprises européennes présentes au Tchad, ou en tout cas les grands comptes, pourraient être impliquées dans des projets d'appui à l'entreprenariat – pour peu de trouver une configuration permettant d'aligner les intérêts des différentes parties prenantes.

Nous mentionnons à cet égard trois pistes, qui pourraient être approfondies :

5.2.2.1 Appuyer le renforcement d'écosystèmes de sous-traitants des grands comptes

Nos différentes missions en Afrique, y inclus la présente mission au Tchad, nous ont fait prendre conscience du fait que les groupes européens opérant en Afrique sont souvent confrontés au problème prioritaire de l'accès à des sous-traitants de confiance. Cela est d'autant plus vrai que le tissu économique du pays considéré est plus compliqué, et la contrainte s'applique avec force pour celles des entreprises exerçant leurs activités à l'égard des centres urbains (activités agricoles, extractives etc.).

Dans certaines circonstances, le tissu économique de la région considérée est tellement faible que l'entreprise se trouve amenée à elle-même investir dans la constitution d'un reseau de sous-traitants.

C'est par exemple le cas, au Tchad, de la Compagnie Sucrière du Tchad (CST), qui avec 2000 employés environ est l'un des principaux opérateurs agricoles du pays. Installée dans le Sud du pays, la CST a ainsi été amenée à appuyer la constitution d'un réseau d'une soixantaine de sous-traitants : transporteurs, mécaniciens, fournisseurs d'intrants, etc.

Nous ne connaissons pas le détail des relations entre le donneur d'ordre et ces sous-traitants et ne pouvons donc nous prononcer sur le caractère équitable de leurs relations.

Ce qui est en revanche certain, c'est que ce dispositif offre une série d'avantages notables :

- Dans des régions reculées, il permet de lier le développement d'un tissu de PME à un grand compte, aux besoins réguliers et prévisibles, qui sera leur premier client.

- Une fois créées, ces PME peuvent dès lors se développer auprès d'une autre clientèle et procurer des biens et services qui auraient sans cela été indisponibles : comme le soulignait la CST, c'est par exemple le cas des fournisseurs d'intrants (qui vendent leurs produits aux paysans, améliorant de ce fait leur productivité) ou des transporteurs (qui leur offrent des solutions logistiques pour amener leurs produits sur les marchés de consommation).
- En termes de formation et de qualité de service : les exigences du grand compte sont un encouragement à une amélioration constante.
- En termes de financement des PME : l'existence d'un grand compte, domicilié dans une même banque, ouvre la possibilité d'un assouplissement des conditions d'accès au crédit, grâce aux revenus réguliers procurés par le grand compte. Sur cette base, des appuis complémentaires peuvent être apportés pour encourager la croissance des PME : par exemple, un accompagnement spécifique couplé à des garanties.

Le modèle reste à explorer dans le détail et à systématiser, et des réglages sont à préciser pour garantir le caractère équitable du dispostif. Il n'en est pas moins certain que, dans des régions éloignées des grandes villes, les grands comptes présents représentent les seuls opérateurs économiques « modernes », susceptibles d'aiguillonner le développement économique général de la zone.

Remarque : il semble qu'ESSO a essayé de mettre en place un dispositif similaire d'appui à ses sous-traitants il y a quelques années. Ce dispositif avait été créé en lien avec la CCIAMA sous l'ancien Bureau exécutif : malheureusement l'expérience a tourné court, du fait de la CCIAMA semble-t-il. Avoir raté pareille occasion de développer l'écosystème pétrolier et parapétrolier constitue une grande opportunité manquée.

5.2.2.2 S'appuyer sur des grands comptes pour faire émerger des prestataires d'activités complémentaires

Selon des modalités proches du point précédent, l'idée est de s'appuyer sur des grands comptes européens pour faire émerger, non pas des sous-traitants, mais des prestataires capables de fournir des biens et services nécessaires aux clients des grands comptes.

C'est un échange avec M. Vincent COLIGNON, DG de CFAO, qui nous a inspiré cette piste. Comme on sait, CFAO est au Tchad comme dans bon nombre de pays africains le principal concessionnaire de voitures – et notamment de véhicules Toyota, ce dernier groupe ayant racheté CFAO il y a quelques années.

Or, si N'Djamena est relativement bien pourvue en capacités de réparation de véhicules automobiles, c'est loin d'être le cas dans l'ensemble du pays : en cas d'accident ou de panne en dehors (et même très loin) de N'Djamena, il est nécessaire : soit d'amener un mécanicien et des pièces détachées sur place pour procéder à la réparation, soit alternativement de ramener le véhicule à N'Djamena, ce qui est la solution la plus fréquente. Ajoutons à l'absence de capacités physiques de réparation des problématiques d'assurance des véhicules, qui impliquent de les faire réparer dans des garages agréés par le fabricant, qui ne se trouvent qu'à N'Djamena.

Selon le DG de CFAO, son groupe pourrait être intéressé à prendre part à un projet d'appui au secteur privé, avec un objectif précis : susciter la création de garages « modernes » et agréés (par CFAO, donc) sur l'ensemble du territoire du Tchad.

Selon une première évaluation très rapide, un tel projet présenterait les caractéristiques suivantes :

- Création de 30 garages dans chacune des 30 principales villes du Tchad.

- Chaque garage incluant : un bâtiment dédié, un lot d'équipements (pont roulant, etc.), de consommables et de pièces détachées.
- La formation et le contrôle de la qualité pouvant être assuré en lien avec CFAO.

Le projet aurait donc pour conséquence la création de 30 PME, positionnées sur un créneau rentable car correspondant à un véritable besoin des consommateurs, pour un coût relativement faible : environ 50.000 Euros par garage, soit un coût total de 1,5 million d'Euros pour les 30 garages.

Ce coût pourrait du reste parfaitement être assumé en partie par les entrepreneurs ayant vocation à mettre en œuvre chacun des 30 garages : nos différents échanges nous rendent confiants dans la possibilité de trouver, dans chaque ville du Tchad, un entrepreneur potentiel doté de moyens financiers conséquents.

De son côté le grand compte y trouverait son intérêt : via la vente de pièces détachée et de consommables, dans un exemple typique d'une démarche « win-win ». Avantage complémentaire : sur cette base, d'autres grands comptes européens pourraient être impliqués : par exemple, une compagnie européenne de produits pétroliers, qui trouverait dans les garages un nouveau débouché commercial.

Si ses modalités restent à préciser et qu'il constitue une démarche singulière dans le paysage de l'appui au secteur privé, cet embryon d'idées ouvre des perspectives très intéressantes, qui offrent au surplus l'avantage de développer les activités de grands comptes européens, en favorisant leur enracinement dans le pays.

Il semble certain que les échanges réguliers entre la DUE et le secteur privé européen permettrait, sur une logique comparable, de détecter plusieurs opportunités similaires.

5.2.2.3 Mettre en valeur le potentiel de nouveaux business models, notamment dans des secteurs de l'économie solidaire

Résultat d'une convergence d'évolutions techniques et industrielles, de plus en plus de sociétés proposent depuis peu d'années des solutions très intéressantes, autour de l'idée générale de fournir des services de base à des populations très pauvres ("Bottom of the Pyramid"): nous songeons par exemple à la fourniture d'eau potable, ou à l'électrification rurale.

Ces sociétés se positionnent ainsi sur des créneaux qui étaient, jusqu'il y a peu, exclusivement occupés, soit par des Etats bien sûr, soit par des ONG fonctionnant sur des ressources publiques et/ou issues de la générosité du public.

Un exemple précis, relatif à l'adduction d'eau en zones rurales au Mali, peut être cité comme une parfaite illustration de l'impact potentiel de ces nouveaux business models.

- La PME française VERGNET HYDRO est depuis une quarantaine d'années un leader de l'adduction d'eau en zone rurale en Afrique, avec près de 100.000 pompes installées, essentiellement sur financements internationaux publics (UNICEF, ONG, etc.).

- Cette expérience l'a poussée à faire un constat: sur le parc installé en Afrique, près de 50% des pompes sont indisponibles… car cassées, par manque de prise en compte de la maintenance. A raison de 15.000 Euros environ par pompe installée, il s'agit évidemment d'une utilisation très sous-optimale de ressources publiques (de plus en plus) contraintes[41].
- Face à ce constat, la société a créé une filiale, UDUMA[42], qui a pour mission non pas seulement d'installer mais d'entretenir les réseaux de pompes à eau, dans le cadre de délégations de service public. Son premier projet au Mali[43] donne une idée des résultats possibles :
    - Financement total : 5 millions d'Euros, dont : 3 millions apportés par une subvention de SNV ; 2 millions par UDUMA elle-même.
    - Reprise, gestion et entretien d'un parc de 1.400 pompes pendant 15 ans (donc disponibilité tendant vers 100%).
    - 560.000 villageois approvisionnés.
    - Coût de l'eau potable, par habitant : 12 Euros par an.
    - Paiement par mobile (y compris éventuellement depuis l'étranger, notamment par les diasporas).
    - Création d'emplois de fontainières et de techniciens.

On voit donc se dessiner la perspective d'un véritable changement de paradigme, qui pourrait offrir des perspectives incommensurables en conservant mais en faisant évoluer le rôle structurant des pouvoirs publics et l'importance de l'appui des PTF. L'un des points cruciaux concernant la possibilité de mobiliser l'épargne privée pour financer la fourniture de services de base à des populations très pauvres.

De manière schématique :

Modèle « classique » de coopération		**Modèle émergent associant le secteur privé**
Financement public (national ou international) et caritatif		Mobilisation de financements privés car activités rentables
Prise en charge et installation des seuls équipements		Fourniture d'un service
Pas ou trop peu de prise en compte de la maintenance = faible disponibilité des équipements		Rémunération du secteur privé conditionnée à la fourniture du service = disponibilité très forte ou totale des équipements
Risque de mauvais usage ou de détournements		Forte réduction de ces risques
Risque d'interruption après la fin de l'appui extérieur		Durabilité sur le long terme

[41] Rien qu'au Mali, la société évalue à 100 millions d'Euros le montant des travaux affectés à des forages en zone rurale non utilisés.

[42] https://www.uduma.net/

[43] https://www.uduma.net/lancement-uduma-mali-region-bougouni/

VERGNET / UDUMA constituent un exemple très probant, mais un exemple parmi beaucoup d'autres. Il pourrait être intéressant pour la DUE d'explorer le potentiel de business models de ce type. On peut citer, dans le seul cas français :

- L'« Index Up40 »[44] créé par le patronat français, qui rassemble une trentaine de startups actives en Afrique, dont certaines correspondent au profil évoqué,
- Ou encore, les startups rassemblées dans « MeetAfrica »[45], un incubateur installé à Marseille.
- En juin 2020, le Sommet Afrique-France qui se tiendra à Bordeaux incluera une « Cité des Solutions », au sein de laquelle plusieurs dizaines de sociétés présenteront leurs innovations.

De très nombreuses autres organisations similaires existent évidemment en France et en Europe : nous mentionnons « MeetAfrica » en particulier, car ils disposent déjà de partenariats avec des structures africaines – et pourrraient, peut-être, être utilement rapprochés de la MPE, Wenaks Lab, ou un autre incubateur tchadien ? C'est en tout cas une piste que l'AFD semble commencer à envisager, comme nous l'a indiqué son DGA lors de notre entretien.

5.2.3 A coût égal, tirer le maximum des projets de l'UE et des PTF pour le développement de l'emploi et du secteur privé

Nous avons été frappés par les synergies qui pourraient être valorisées entre les différentes interventions de différents PTF, à coût égal mais moyennant un effort accru de partage d'information et de concertation.

A titre d'illustrations, nous mentionnerons trois exemples précis :

5.2.3.1 Valoriser le potentiel de création d'emploi des projets d'infrastructures financés par l'UE et les autres PTF

Lors de notre entretien avec la Coopération suisse, nous avons appris qu'elle finance des programmes de formation professionnelle portant, notamment, sur l'installation et la maintenance de panneaux solaires, dans la région d'Abéché. Ces formations sont mises en œuvre par l'ONG CARITAS, et visiblement la question de l'insertion professionnelle des stagiaires pose question.

Dans le même temps, la section Infrastructures de la DUE appuie le montage d'un projet privé qui, avec le soutien presque acquis de la BEI, permettrait la création d'une centrale solaire dans la région d'Abéché. Cette centrale aura évidemment besoin de recruter des techniciens formés à la maintenance de panneaux solaires.

La conclusion est évidente : il semble très pertinent de mettre en relation les promoteurs de la centrale avec la Coopération suisse et l'ONG CARITAS, avant tout pour quantifier (combien de personnels ?) et qualifier (quelles compétences ?) les besoins de la centrale, et s'assurer de l'adéquation entre ces besoins et la formation assurée par CARITAS.

A coût à peu près égal, une concertation étroite entre les différents intervenants permettrait ainsi :

- De régler le problème, probablement épineux, du recrutement de RH formées par la centrale,

[44] https://www.medefinternational.fr/startup/

[45] http://meetafrica.fr/

- D'assurer des débouchés pour les stagiaires de la formation assurée par CARITAS (un problème non moins épineux),
- Lesquels stagiaires pourraient être encouragés, non seulement à se préparer à être recrutés, mais pour certains d'entre eux et moyennant l'inclusion d'un dispositif d'accompagnement et de financement, d'envisager la création de petites sociétés, qui seraient les sous-traitants de la centrale tout en pouvant se positionner sur d'autres marchés.
- Pour dérouler l'exemple jusqu'au bout, ajoutons qu'il existe aujourd'hui des techniques rendant très rentables les cultures « sous panneaux solaires » en Afrique[46] : un débouché supplémentaire pourrait être créé pour des agriculteurs, tout particulièrement ceux dont la Coopération suisse finance par ailleurs la formation dans la même zone ; en même temps qu'une source de revenus complémentaires pour les gestionnaires de la centrale.

Bailleur de fonds de premier plan, le rôle de l'UE apparaît central, et il est douteux qu'un autre PTF soit mieux placé qu'elle pour contribuer à une concertation permettant de valoriser de telles synergies. Cela nous renvoie à l'idée de créer un Sous-groupe CPTF « Secteur privé » dédié, qui comme nous l'évoquons par ailleurs pourrait être le cadre de cette concertation.

Le calendrier s'y prête du reste, puisque les axes de la coopération européenne pour les prochaines années sont en train d'être définis, et devraient laisser une place plus grande au secteur privé.

5.2.3.2 D'une "approche développement" à une "approche business"

De très nombreux projets concernent visiblement le renforcement de capacités du secteur privé agricole, qui ont un focus sur les petits producteurs et visent à accompagner leur formation, leur fournir du matériel et des intrants, entre autres appuis. Des bénéficiaires typiques en sont des groupements de paysans (et surtout de paysannes) dans des cultures telles que le sésame, le karité, la gomme arabique.

Apparemment mis en œuvre surtout par des ONG, ces projets produisent certainement des résultats concrets en termes de modernisation des techniques, d'augmentation de la productivité, etc.

Sans avoir pu prendre évidemment connaissance de leur détail dans les délais brefs qui nous étaient impartis, il nous semble toutefois possible d'affirmer que ces projets (ou un grand nombre d'entre eux) relèvent d'une approche de « développement » plus que d'une approche « business », qui permettrait une véritable prise en compte des logiques de marché, par exemple en travaillant à une connexion réelle aux chaînes de valeur nationale, régionales, voire internationales.

Un exemple typique en est le sésame : si les programmes d'appui permettent bien aux paysans d'augmenter leur production, plusieurs témoignages concordants semblent indiquer que, en l'absence de capacités mêmes rudimentaires de transformation (comme par exemple, le simple lavage des graines et leur emballage), ces productions sont acquises à très bas coût par des commerçants issus de pays voisins (Nigeria et Soudan notamment). Ce sont ces commerçants qui transforment ensuite la matière première et l'exportent, gardant pour eux l'essentiel de la valeur ajoutée.

[46] Selon une démarche naissante parfois qualifiée « d'agrovoltaïque ».

Cet état de fait minore clairement l'impact potentiel des projets en termes d'accroissement des débouchés commerciaux des producteurs à des prix rémunérateurs et de promotion des activités de transformation, donc en termes de création d'emploi et d'augmentation de la valeur ajoutée retenue par les opérateurs tchadiens. En l'absence de prise en compte suffisante des mécanismes de marché, on peut de plus craindre pour la durabilité des effets positifs produits par les projets, une fois terminée l'intervention extérieure financée sur fonds publics.

En conséquence, il serait pertinent d'envisager les moyens de mieux connecter ces initiatives aux mécanismes de marché : par exemple, en prévoyant de soutenir des opérateurs économiques dédiés à l'intermédiation entre producteurs et consommateurs et à la transformation des productions, dans des régions où existe au moins le minimum requis d'infrastructures de transport.

5.2.3.3 Canaliser les ressources affectées à l'aide alimentaire en direction de la structuration des filières agricoles

Il est entendu que les secteurs de l'agriculture et de l'élevage présentent un potentiel de développement et de création d'emplois extrêmement important au Tchad.

Par ailleurs, les PTF mettent en œuvre une aide alimentaire importante au Tchad, comme c'est à plus forte raison le cas dans les pays voisins (Sahel et Centrafrique). Le principal vecteur de fourniture de cette aide alimentaire est le Programme Alimentaire Mondial (PAM) : en 2020, ce sont plus de 1,8 millions de personnes qui devraient se trouver en situation d'insécurité alimentaire sévère.

Cette situation dure depuis des années et devrait se poursuivre encore très longtemps. En conséquence, des sommes importantes sont mobilisées par les PTF sur des sujets liés à l'aide alimentaire. En 2019 par exemple[47] :

- 40,8 millions de dollars au titre de la Nutrition
- 44,9 millions de dollars au titre de la Sécurité alimentaire

Il y a là des flux financiers conséquents, qui concernent l'acquisition de produits alimentaires et qui, convenablement orientés, pourraient stimuler fortement le développement des filières agricoles. L'enjeu est ici d'explorer les modalités selon lesquels les achats du PAM, qui sont partiellement seulement réalisés au Tchad, pourraient l'être plus, pour servir à la fois les besoins humanitaires du Tchad, mais aussi ceux des pays voisins où le PAM intervient (avec en particulier, peut-être, des produits carnés issus de la filière Elevage).

Une telle démarche a du reste déjà été testée par l'UE:

- Au Tchad même, avec un programme d'achat de farines enrichies produites localement (ce programme intéressant concernant toutefois surtout des groupements paysans, sur une échelle assez restreinte),
- Surtout, en RCA[48] voisine avec le programme « Purchase for Peace » (P4P, que soutient et connaît bien la DUE de Bangui), où la garantie d'achat du PAM a permis à un groupe agro-industriel local de procéder à la mise en culture de plusieurs milliers d'hectares de maïs – un développement qui aurait été totalement inenvisageable sans l'intervention du PAM.

[47] https://data.humdata.org/dataset/ca705fb4-2b1d-45c6-bb23-6dd4cfb57493

[48] En RCA, le nombre très important de réfugiés et de déplacés sont la cause de financements massifs de l'aide alimentaire : tout confondu, elle correspond à un montant équivalent à 8 à 9% du PNB.

Compte tenu des volumes financiers concernés, il y a là un levier potentiellement très important de développement des filières de production agricoles : comme bailleur important du PAM, l'UE a assurément une possibilité d'action importante, que nous recommandons vivement d'explorer. Autre grand financeur de l'aide humanitaire au Tchad, les Etats-Unis pourraient être impliqués dans une telle démarche. Du côté du PAM, des contacts récents nous confirment une grande réceptivité de l'institution à de telles évolutions.

Cette démarche serait, enfin, potentiellement très cohérente avec l'idée qu'a par ailleurs l'UE d'appuyer fortement quelques entrepreneurs agricoles prometteurs : l'aide à la négociation de volumes d'achats par le PAM pourrait faire partie de l'appui apporté.

5.2.4 Appuyer la montée en puissance de capacités de financement des entreprises

5.2.4.1 Soutenir le développement de la Plateforme de financement de la MPE

Comme nous l'ont confirmé l'AFD et la MPE, il est prévu que l'accès aux « subventions remboursables » de la Plateforme de financement soit ouvert y compris à des entrepreneurs non accompagnés par la MPE elle-même.

Si l'UE juge souhaitable de soutenir la MPE et sa plateforme, ce que nous recommandons vivement, les axes de travail pourraient être les suivants :

- Prendre part aux travaux de la MPE et de la Plateforme, en demandant à disposer d'un statut d'observateur ou de participant dans leur gouvernance.
- Appuyer le déploiement géographique progressif d'autres MPE dans les grandes villes du Tchad – comme évoqué dans la partie relative à la CCIAMA, ces développements pourraient être coordonnés avec le redéploiement de la Chambre dans le pays, afin de rationaliser les coûts de structure.
- Etudier la mobilisation des instruments financiers européens, dont les garanties du PIE, pour augmenter la capacité de financement de la Plateforme.
- Structurer un dispositif permettant de connecter la plateforme de la MPE aux plus sérieuses et prometteuses des différentes structures d'accompagnement, ainsi qu'aux concours de business plans, afin d'augmenter le « pipe » de projets entrants (voire notre schéma ci-dessous).

5.2.4.2 Envisager une coordination avec la Société Générale

Principale banque européenne active au Tchad, la Société Générale (SG) vient de décider, au niveau du groupe, d'une stratégie africaine volontariste: "Grow with Africa"[49].

Cette stratégie se decline en quatre axes, l'un d'entre eux concernant spécifiquement l'accompagnement des PME africaines[50]. Son objectif est d'augmenter de 60% l'encours de crédit aux PME africaines en 5 ans.

[49] https://societegenerale.africa/fr/societe-generale-afrique/grow-with-africa/

[50] https://societegenerale.africa/fr/des-services-mesure/une-offre-specifique-pour-les-pme/accompagner-developpement-des-pme-africaines/

Pour ce faire diverses initiatives sont en cours : deux d'entre elles (au moins) pourraient trouver une application pertinente au Tchad, avec l'appui éventuel de l'UE et d'autres PTF :

- Chaque filiale africaine de la SG a pour mission de créer une « Maison des PME », soit une entité dotée de collaborateurs spécialisés dans l'examen de dossiers de financement de PME : une telle Maison sera assurément utile au Tchad, tout spécialement si elle est convenablement connectée aux différentes structures d'accompagnement des entrepreneurs (MPE en tête). Elle pourrait, ainsi, constituer une partie des solutions de financement des entreprises, tout spécialement celles qui, sur la base d'un historique probant, présentent un fort potentiel de croissance.

  A noter : dans d'autres pays, la filiale de la SG a pu s'appuyer sur des structures d'accompagnement déjà existantes pour créer une Maison des PME. Au Tchad, il serait possible que la SG soit intéressée à coordonner ce développement avec la MPE.

- Comme c'est le cas dans d'autres pays visités par le consultant, la SG au Tchad pourrait creuser le potentiel de mise en place des garanties du PIE : nous pensons en particulier à EURIZ, ou à NASIRA, ou à des garanties spécialisées dans l'agriculture ou l'électrification.

Nous recommandons ainsi que l'UE explore ces pistes avec la Société Générale.

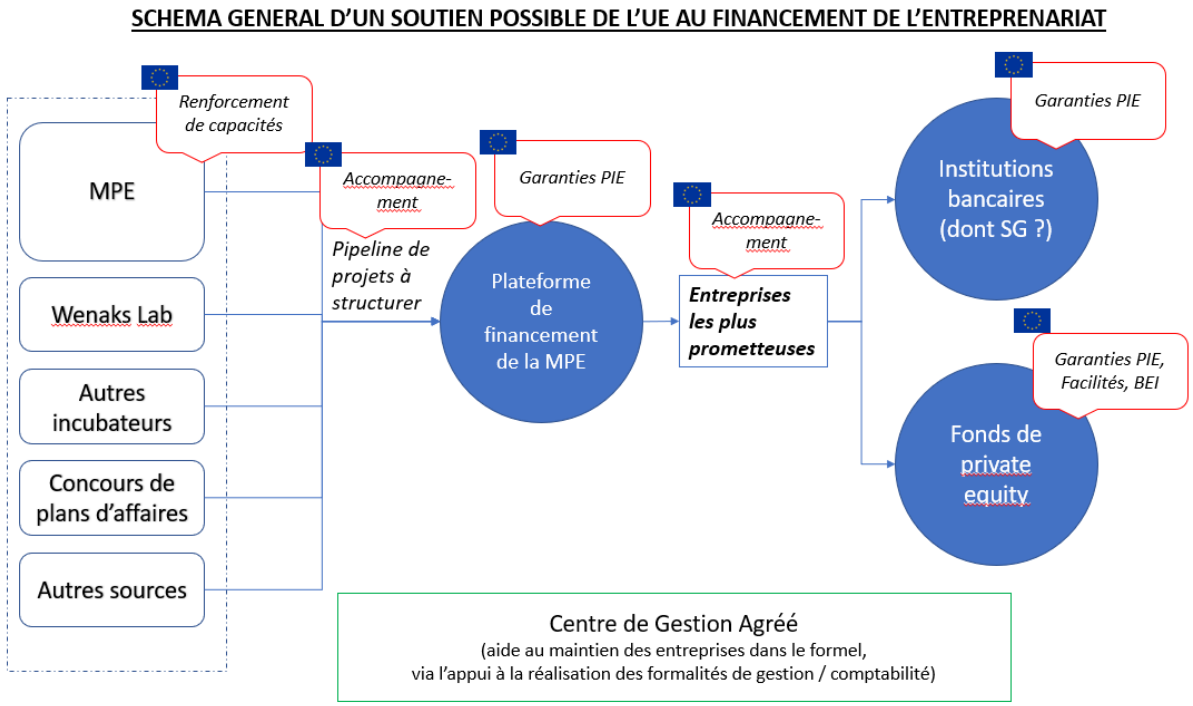
5.2.4.3 Explorer le potential du private equity

Nous l'avons évoqué: il ne semble pas que le Tchad ait déjà connu d'opérations de private equity, avec l'intervention d'un fonds d'investissement spécialisé. Or ces fonds, qui se multiplient en Afrique, pourraient très probablement être intéressés, non pas à détecter par eux-mêmes, mais à se voir presenter des opportunités d'investissements au Tchad.

NB : dans le paysage des fonds d'investissement, certains (comme le français I&P[51]) sont susceptibles d'intervenir avec des investissements relativement modestes (avec un « continuum d'investissements » de 30.000 à 3 millions d'Euros), soit une taille bien adaptée au Tchad.

- A minima, la DUE pourrait aider à organiser la mise en relation entre un portefeuille de projets qualifiés, issus des différents incubateurs et/ou d'entrepreneurs particulièrement suivis par elle. A titre d'exemple : chaque année, des représentants de fonds pourraient être invités à se rendre au Tchad, pour y examiner un portefeuille de projets dans lesquels investir.
- La Plateforme de financement de la MPE, pour peu que sa gestion et sa gouvernance soient convenablement conçues, pourrait intéresser des investisseurs privés.
- De manière plus structurante et à plus long terme, il pourrait être envisagé de mobiliser les instruments financiers de l'UE: par exemple, par des ressources de la BEI qui abonderaient un fonds d'investissement dédié au Tchad.

[51] www.ietp.com



5.2.5 Apporter un suivi "sur mesure" à des entreprises prometteuses

Idée portée par la Délégation de l'UE, il s'agirait de mettre en place un projet d'appui à un nombre restreint mais prometteur d'opérateurs économiques, en particulier dans le domaine agro-alimentaire. Une assistance technique dédiée pourrait ainsi être mise en place sur une période suffisamment longue, pour conseiller les chefs d'entreprises concernés (stratégie, choix techniques et commerciaux, équipements, financements, etc.). S'adressant à un groupe limité d'entrepreneurs ayant déjà fait leurs preuves et dotés de moyens financiers conséquents, une telle démarche pourrait assurément produire des fruits intéressants: ce test serait intéressant aussi par le retour d'expérience qu'il permettrait, en vue d'un "scale-up" éventuel de ce dispositif.

Dans un deuxième temps, une déclinaison plus large pourrait ainsi être envisagée, pour s'adresser à des entreprises plus nombreuses et de différents secteurs d'activité, probablement en lien avec des structures d'accompagnement. Plusieurs dizaines, au moins, de TPE / PME sont susceptibles d'être concernées dans la seule capitale.

5.2.6 Contribuer à un changement d'image de l'entreprenariat

Dernier élément, intangible mais important : l'entreprenariat ne bénéficie pas d'une très bonne image au Tchad. Il est assimilé à l'activité des commerçants et considéré comme une solution de repli pour des jeunes n'ayant pas d'autre choix. La voie royale restant d'intégrer la fonction publique.

L'évolution des mentalités a évidemment une forte inertie. Il semble toutefois nécessaire de garder à l'esprit cet élément culturel et d'en tenir compte dans la programmation et la réalisation des projets d'appui à l'entreprenariat : tous devraient être utilisés pour faire évoluer cette mauvaise image, en particulier auprès de la jeunesse. Le foisonnement d'incubateurs et la diffusion de la « culture start-up » commence déjà à faire évoluer sensiblement cette perception, en tout cas aux yeux d'une frange de la jeunesse urbaine éduquée et reliée au reste du monde par Internet.

Auront ainsi à rôle important à jouer : la mise en valeur de « success stories », la médiatisation de prix de l'entreprenariat, etc.

5.3 Des réformes utiles à encourager

A côté de la question centrale de l'accès aux financements, plusieurs évolutions réglementaires apparaissent très souhaitables pour contribuer à libérer le potentiel de l'entreprenariat.

5.3.1 La création d'un statut particulier pour les jeunes entreprises, ainsi éventuellement que pour les start-ups et entreprises de l'économie sociale et solidaire

Cette demande ressort de la quasi-totalité des entretiens réalisés avec des entrepreneurs : il y a là un sujet visiblement important, qui devrait avoir un niveau de priorité important dans l'agenda de réformes.

Ce ou ces statut(s) correspondraient à deux constats :

1) La lourdeur des coûts initiaux à supporter par les entrepreneurs : avant même le démarrage d'une activité les coûts administratifs sont très lourds (droits d'enregistrement, patente, etc). Les réduire au maximum abaisserait d'autant le seuil d'accès à l'entreprenariat formel.
2) Le trop fréquent « harcèlement » des entrepreneurs par certains représentants de l'administration, notamment fiscale : afin de l'éviter, il conviendrait que le/les statut(s) envisagés réduisent au maximum les possibilités d'interprétation divergente des règles. Ainsi, l'idéal serait que les contributions dues par les entreprises soient au maximum forfaitisées : avec par exemple le paiement d'une seule taxe annuelle, dotée d'un montant fixe indépendamment de tout élément variable.

Compte tenu du taux d'informalité très important, les pertes pour les finances publiques seraient probablement très faibles. Une telle évolution diminuerait en revanche grandement les réticences à la formalisation de nombreux entrepreneurs : on pourrait même imaginer que l'impact sur les recettes fiscales soit nul, voire positif.

A l'inverse, l'accès à des financements est le principal bénéfice que peuvent attendre des entrepreneurs de leur formalisation : couplé(s) avec le développement de mécanismes de financement beaucoup plus accessibles, ce ou ces statut(s) pourraient faire diminuer le taux d'informalité de manière sensible.

Il semble que la Loi de finances 2020, que nous n'avons pas pu consulter, contient des dispositions favorables aux jeunes entreprises : il y a là un signal positif de prise de conscience du sujet par l'Etat, qui devrait être encouragé.

Quoi qu'il en soit, une telle démarche ne devrait pas poser de difficulté au plan technique, en s'inspirant de dispositions existant dans un autre pays appliquant le droit OHADA. L'adoption de ses statuts supposerait en revanche de les intégrer à l'agenda de réforme du dialogue public-privé, ce qui nous ramène aux problématiques évoquées dans la partie 3.

Un modèle peut être trouvé en Afrique de l'Ouest avec le Sénégal, qui a promulgué un « Start Act » qu'appellent de leurs vœux les acteurs de l'appui à l'entreprenariat.

Un complément naturel de la création de ce ou ces statut(s) serait la création d'un Centre de Gestion Agréé, qui aurait pour tâche d'aider les entreprises à remplir leurs obligations de comptabilité.

5.3.2 La création d'un Centre de Gestion Agréé

Demande ancienne du secteur privé, bien identifiée à l'occasion de la Semaine sur la Relance économique et par plusieurs PTF (dont le PNUD), la création d'un Centre de Gestion Agréé apparaît comme un besoin prioritaire.

Proposant des services d'aide à la gestion, d'expertise-comptable, ainsi éventuellement que des formations, une telle institution est très utile aux entrepreneurs pour répondre aux obligations déclaratives découlant de la formalisation des entreprises.

Idéalement en lien avec d'autres PTF et éventuellement la CCIAMA, la création d'un CGA pourrait être envisagée par l'UE.

RECOMMANDATIONS LIEES A LA PARTIE 5

- Sur l'appui à l'entreprenariat et à son financement :

  La DUE pourrait :

  - Se rapprocher de la MPE, en lien avec l'AFD, et demander à participer à sa gouvernance, au moins comme observateur.
  - Suivre la mise en oeuvre de la Plateforme de financement de la MPE, en envisageant de participer à sa gouvernance et d'augmenter sa capacité financière, notamment par la mise en place de garanties du PIE.
  - Se rapprocher de la Société Générale (principale banque européenne au Tchad), d'abord pour mieux connaître les objectifs de son plan « Grow with Africa », puis pour envisager 1) la possibilité de mobiliser à son profit les garanties du PIE et 2) avec en particulier en vue l'opportunité de créer un lien entre la SG et les entreprises les plus prometteuses soutenues par la Plateforme.
  - Explorer le potentiel de mobilisation de fonds d'investissement, notamment de fonds d'impact.
  - Vérifier les perspectives de financement de l'entreprenariat par l'Etat et la Fondation Grand Cœur.
  - Envisager la mise en place d'un projet ambiteux d'appui à l'entreprenariat, en particulier en lien avec l'AFD et la GIZ qui y sont ouvertes ; et plus généralement explorer les synergies potentielles entre Européens dans ce domaine.
  - Mettre la coordination accrue des projets des PTF d'appui à l'entreprenariat à l'agenda de l'éventuel Sous-Groupe CPTF « Secteur privé ».

  De son côté la CCIAMA pourrait encourager ses subdivisions dédiées aux femmes et aux jeunes à s'investir dans la promotion de l'entreprenariat, en lien d'un côté avec l'écosystème d'incubateurs, de l'autre la Plateforme de financement.

- Sur la valorisation des projets soutenus par les PTF, la DUE pourrait explorer le potentiel des approches innovantes recensées.
- En termes de réformes, la DUE comme la CCIAMA pourraient s'assurer de la bonne prise en compte des réformes suggérées (Statut spécifique pour les jeunes entreprises et création d'un Centre de Gestion Agréé) dans l'agenda du CPACAT.
- Enfin, il conviendra de prendre en compte le rapport culturel des Tchadiens à l'entreprenariat, qui ne valorise que peu cette orientation de carrière : chaque initiative devrait, ainsi, avoir une dimension de communication adaptée.

6 SYNTHESE DES RECOMMANDATIONS

Partie concernée	Recommandations	Mobilisation de la Facilité ?	Estimation du volume d'AT (J-H)
Partie 2 – La CCIAMA, son potentiel de réforme et ses perspectives	Engager une coopération entre l'UE et le ministère du Commerce, avec une assistance technique aidant à réaliser la réécriture des textes (loi et décret) encadrant la CCIAMA et les futures CCN et CAEP	Oui	15
	Poursuivre l'appui aux projets agricoles portés par la section Agriculture de la CCIAMA	Non	
	Envisager de mobiliser des ressources UE/FAO à l'appui de la création de la future Chambre d'Agriculture, plus généralement appuyer cette démarche importante Envisager d'appuyer le renforcement des partenariats internationaux pour appuyer la restructuration de la CCIAMA : - Compagnonnage à envisager avec d'autres Chambres sahéliennes : par exemple Niger et Burkina Faso - Appui à la démarche de M. ARTINE de fédérer les Chambres du G5 Sahel - Aider à faire en sorte que le compagnonnage avec la CA71 serve d'inspiration à la réforme générale de la CCIAMA (en mobilisant potentiellement la CA71 sur ce point)	 Oui Oui Oui	 5 5 5
	Plus généralement, accompagner le processus de création de la CAEP, pour le rendre aussi transparent et équitable que possible et aider l'ensemble des parties prenantes à en percevoir le bénéfice	Oui	10
	Appuyer l'effort de renouvellement des ressources humaines de la CCIAMA, par exemple via une AT pour la rédaction des fiches de postes	Oui	10
	Renforcer la coordination des PTF en matière d'appui à la CCIAMA, à la CAEP et aux femmes et jeunes (via notamment le CPTF "Secteur privé" proposé en partie 4)	Non	
Partie 3 – Le DPP au Tchad, des perspectives de renouveau à encourager	Soutenir politiquement le lancement du CPACAT et la définition d'un calendrier de réunions régulières, en tant qu'UE et en concertation avec les Etats-Membres et les autres PTF (voir notre partie sur la coordination des PTF).	Non	
	Mobiliser une assistance technique à l'appui des travaux du CPACAT (et notamment de ceux du Conseiller technique du Président de la République en charge du Climat des Affaires, lorsque le	Oui	20

	poste sera créé) et de l'Observatoire, avec une présence perlée régulière sur une durée d'un an.		
	Encourager le CPACAT à consolider les différents agendas et calendriers de réformes, pour donner un cadre commun définitif aux travaux de l'ensemble des parties prenantes publiques et privées.	Oui	5
	Soutenir politiquement le lancement de l'Observatoire, en tant qu'UE et en concertation avec les Etats-Membres et les autres PTF (voir notre partie sur la coordination des PTF).	Non	
	Si c'est envisageable, demander à se voir attribuer une position formelle d'observateur des travaux du CPACAT et de partie prenante à l'Observatoire (au titre de l'UE et/ou au titre du CPTF).	Non	
	Encourager la CCIAMA à prendre part aux travaux du CPACAT et de l'Observatoire.	Non	
Partie 4 – La structuration de la présence économique européenne, une évolution souhaitable	Engager une concertation entre la DUE et l'ambassade de France sur le thème du secteur privé, pour évaluer les synergies potentielles en termes d'appui au secteur privé européen au Tchad.	Non	
	Rassembler un groupe informel de représentants du secteur privé européen, que la DUE pourrait consulter régulièrement.	Non	
	Réaliser une cartographie des entreprises européennes actives au Tchad, en application par exemple de la méthodologie développée par la Facilité TPSD. Sur cette base, évaluer l'opportunité de créer à terme une Eurocham.	Non	
	Négocier avec les autres PTF la création d'un Sous-Groupe CPTF « Secteur privé », qui pourrait être élargi à quelques autres participants (dont la FAO).	Non	
Partie 5 – Considérations sur la diversification et le développement du secteur privé	Sur l'appui à l'entreprenariat et à son financement: La DUE pourrait : - Se rapprocher de la MPE, en lien avec l'AFD, et demander à participer à sa gouvernance, au moins comme observateur. - Suivre la mise en oeuvre de la Plateforme de financement de la MPE, en envisageant de participer à sa gouvernance et d'augmenter sa capacité financière, notamment par la mise en place de garanties du PIE. - Se rapprocher de la Société Générale (principale banque européenne au Tchad), d'abord pour mieux connaître les objectifs de son plan « Grow with Africa », puis pour envisager 1) la possibilité de mobiliser à son profit les garanties du PIE et 2) avec en	Non	

	particulier en vue l'opportunité de créer un lien entre la SG et les entreprises les plus prometteuses soutenues par la Plateforme. - Explorer le potentiel de mobilisation de fonds d'investissement, notamment de fonds d'impact. - Vérifier les perspectives de financement de l'entreprenariat par l'Etat et la Fondation Grand Cœur. - Envisager la mise en place d'un projet ambiteux d'appui à l'entreprenariat, en particulier en lien avec l'AFD et la GIZ qui y sont ouvertes ; et plus généralement explorer les synergies potentielles entre Européens dans ce domaine. - Mettre la coordination accrue des projets des PTF d'appui à l'entreprenariat à l'agenda de l'éventuel Sous-Groupe CPTF « Secteur privé ». De son côté la CCIAMA pourrait encourager ses subdivisions dédiées aux femmes et aux jeunes à s'investir dans la promotion de l'entreprenariat, en lien d'un côté avec l'écosystème d'incubateurs, de l'autre la Plateforme de financement.		
	Sur la valorisation des projets soutenus par les PTF, la DUE pourrait explorer le potentiel des approches innovantes recensées.	Non	
	En termes de réformes, la DUE comme la CCIAMA pourraient s'assurer de la bonne prise en compte des réformes suggérées (Statut spécifique pour les jeunes entreprises et création d'un Centre de Gestion Agréé) dans l'agenda du CPACAT.	Non	
	Enfin, il conviendra de prendre en compte le rapport culturel des Tchadiens à l'entreprenariat, qui ne valorise que peu cette orientation de carrière : chaque initiative devrait, ainsi, avoir une dimension de communication adaptée.	Non	
TOTAL			**75**

ANNEXE 1 – TERMES DE REFERENCE

TERMES DE REFERENCE
Mission de la Facilité TPSD Facility auprès de la délégation de l'Union européenne au Tchad
Janvier 2020

1. CONTEXTE

L'UE au Tchad

C'est depuis plus de 40 ans que l'Union européenne est présente au Tchad. Pendant ces dernières années, la détérioration de la situation sécuritaire dans la région du Sahel, et des aspects liés à la paix et à la sécurité ont été ajoutés au cahier de charges de l'UE sur place. En effet, les crises humanitaires régulières, les aspects sécuritaires liés à l'instabilité régionale et la coopération au développement au quotidien constituent un portefeuille non-négligeable pour la délégation de l'UE (DUE) sur le terrain.

La majeure partie des actions de la DUE suit l'approche traditionnelle de la coopération au développement, c'est-à-dire,il appuie un développement du pays par le biais du gouvernement.

Plus récemment, un autre élément a été ajouté á son portefeuille, à savoir l'appui au développement du secteur privé. Outre le financement réel, il nécessite également un dialogue régulier et intensif avec le secteur privé, national et international (voir"européen"). La diplomatie économique européenne fait en conséquencepartie intégrante de la charge de travail de la délégation de l'UE.

Situation du secteur privé et le commerce au Tchad

Le secteur privé "économique" est faible au Tchad avec une faible organisation de ses principaux acteurs. Il est caractérisé par sa faible contribution à la richesse nationale et sa faible participation au financement de l'économie. Le secteur privé formel est très peu développé et manque d'une structuration formelle. Il est largement concurrencé par de nombreuses entreprises informelles échappant à toute fiscalité. Une vingtaine d'entreprises génèrent 75% des recettes fiscaleselles seules.

Le secteur informel se concentre essentiellement autour du petit commerce et de l'ensemble des activités des zones rurales, même si les données statistiques sont rares dans le domaine. Ce secteur informel fonctionne comme une économie de survie qui contrebalance la forte dégradation de la conjoncture actuelle. Il convient d'associer à ce secteur, un autre pan de l'économie non enregistrée: l'économie illégale, qui s'exerce assez fortement, notamment dans le commerce transfrontalier des denrées et bétail avec les pays voisins (Nigeria, Soudan, etc.).

Le nombre d'acteurs du secteur privé formel a toujours été restreint au Tchad. L'activité des entreprises s'est encore extrêmement réduite sur la période 2014-2018, notamment dans le secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) et celui lié aux services publics, notamment à cause de la réduction drastique des commandes de l'Etat.

Cinq facteurs de vulnérabilité semblent prépondérants et sont fortement interdépendants:

1. L'absence de diversification de l'économie et de développement du secteur privé. Ceci résulte de la rente pétrolière, qui a induit une augmentation massive des importations de biens primaires et manufacturés, permise par l'augmentation du pouvoir d'achat du Tchad, au détriment de la production locale.
2. Le poids disproportionné de l'Etat dans l'activité économique. Le secteur privé au Tchad dépend trop des commandes de l'Etat.
3. Une faible gouvernance à tous les niveaux, avec une corruption à tous les échelons.
4. La faiblesse du capital humain.
5. La faiblesse des infrastructures (de désenclavement et numériques) et de l'accès à l'énergie contribuent aussi à freiner le développement du secteur privé et de l'investissement au Tchad.

Ces caractéristiques conduisent in fine à un secteur privé moins industrialisé et peu diversifié.

Malgré une longue liste de réglementations, accords, codes et lois, le Tchad commence à peine à assurer un passage (et donc l'articulation) vers des marchés modernes, à partir de marchés traditionnels fondés principalement sur la connaissance mutuelle des acteurs et sur une discipline des contrats à caractère social ou communautaire. Les circuits de commercialisation traditionnels sont opaques et informels, contrôlés par une multitude d'intervenants ce qui rend le système inefficace, cher et

non-transparent. La transition de l'approche traditionnelle vers une dynamique de commercialisation moderne demande de construire des institutions économiques modernes, fondées sur des régulations juridiques dont l'efficacité suppose qu'elles s'appliquent de manière indifférenciée entre acteurs.

La Chambre de Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat du Tchad (CCIAMA)

La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, de Mines et d'Artisanat (CCIAMA) du Tchad est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière. Placée sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel, Commercial et de la Promotion du Secteur Privé, la CCIAMA œuvre pour faciliter les rapports entre les entreprises et les administrations, notamment en veillant à ce que les intérêts du secteur privé soient effectivement pris en compte dans la cadre de l'élaboration des politiques publiques. Elle 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.

Actuellement, les missions principales de la CCIAMA sont :

- la représentation, la promotion et la défense des intérêts commerciaux, industriels, agricoles, miniers et artisanaux au Tchad ;
- l'interfaçage entre les pouvoirs publics et le secteur privé / opérateurs économiques.

Après plusieurs années de mise en sommeil, en raison d'une légitimité insuffisante et sa mise sous gestion d'une « administration provisoire », la CCIAMA du Tchad s'est dotée en Janvier 2016 d'une Assemblée générale. Grâce à cette légitimité retrouvée, la nouvelle équipe dirigeante (composée des 15 élus du Bureau exécutif, qui ont engagé une profonde réflexion en février 2016) a obtenu mandat de l'Assemblée Générale, pour repositionner la CCIAMA au cœur de l'écosystème tchadien avec pour ambition de se mettre plus fortement au service des opérateurs économiques ; étant entendu que le tissu économique du Tchad reste très fragile, avec des stades d'évolution très différents selon les filières alors même que le Tchad doit faire face au défi de la diversification économique.

Dans ce cadre, la CCIAMA souhaite pouvoir mieux accompagner les entrepreneurs tchadiens de tous les secteurs. Aussi, pour faciliter la mise en œuvre de cette mission et atteindre les résultats souhaités d'une manière aussi inclusive et harmonieuse que possible pour les différentes filières du pays, avec toutes leurs contraintes et spécificités.

Une attention particulière sur les opportunités et les défis des jeunes et des femmes devraient être assurée pour qu'ils puissent avoir la possibilité. de discuter de leurs problèmes spécifiques et faire des propositions correspondantes. Dans le même temps, la Chambre de Commerce, Industrie et Mines (CCIM) veut pouvoir jouer pleinement son rôle et développer les services qui sont proposés aux entreprises ; ce qui suppose que des efforts importants soient mis en œuvre pour garantir la restructuration de la Chambre au travers la réorganisation de ses ressources humaines (redéploiement du personnel), de son organisation (installation de délégations régionales) et de ses instances (mise en place de commissions spécialisées).

Outre l'organisation d'une Chambre consulaire nationale coordonnant les cinq chambres (La Chambre de l'entreprenariat Féminin, la Chambre de l'entreprenariat des Jeunes, la Chambre d'Agriculture, d'Elevage et de Pêche, la Chambre d'Artisanat et des Métiers et la CCIM), il est également prévu l'organisation de 8 Chambres provinciales (CP) à l'image du decoupage economique actuelle du pays (mis en vigueur par l'ANADER).

Les opportunités sur laquelle travailler

La profonde crise économique nous met au défi de trouver des opportunités pour que le secteur privé se développe, se renforce et se diversifie. La direction actuelle de la CCIAMA en est consciente.

Certaines de ces fenêtres d'opportunité peuvent être trouvées dans le fait que:

- La Stratégie Nationale de développement du Secteur Privé au Tchad, qui est validée au niveau technique, de même que la Stratégie Nationale du Commerce. Il manque encore leur validation au niveau politique. La stratégie de développement du Secteur Privé prévoit notamment une réforme institutionnelle de l'administration publique, des améliorations dans le domaine fiscal, la création de banques de développement sectoriel et des mesures pour promouvoir l'innovation.
- Les intérêts du secteur privé national, notamment tels qu'ils sont énoncés lors de "la semaine nationale de réflexion sur la contribution du secteur prive à la relance économique" organisé par la CCIAMA en octobre 2018 par le secteur privé tchadien, toutes les secteurs étaient représentés. Il est important de réduire les contraintes identifiées par les participants à cette réflexion et de répondre aux défis et aux opportunités d'investissement identifiées par le secteur privé (national ou international), si l'on souhaite de véritables investissements pouvant conduire à la création d'emplois et à la croissance.
- L'évolution de la coopération entre le Tchad et l'UE dans le cadre des négociations post-Cotonou et d'éventuelles nouvelles approches dans les politiques de développement.

La mission TPSD de février 2019 a souligné les importantes opportunités qui se présentent compte tenu de la volonté des dirigeants actuels de la CCIAMA de procéder à des réformes et a conseillé un appui dans ce sens de l'UE afin d'assurer la création d'une bonne base pour un dialogue structuré avec le secteur privé. Le contexte actuel nous donne une étincelle

d'espoir de soutenir la CCIAMA dans sa volonté de transformer la commercialisation traditionnelle du pays et de la rendre plus moderne et efficace, avec des régulations juridiques qu'elles s'appliquent de manière indifférenciée entre acteurs.

Une CCIAMA restructurée dotée d'un mandat plus représentatif et d'une plate-forme de dialogue plus efficace devrait avoir une influence positive sur le climat des affaires, ce qui pourrait éventuellement donner plus de possibilités au secteur privé européenne intéressé de s'associer avec leurs homologues tchadiens et, ainsi, de susciter des investissements au Tchad.

2. OBJECTIFS ETRÉSULTATS ATTENDUDE LA MISSION DE LA FACILITÉ TPSD

OBJECTIF GLOBAL

L'objectif global est de contribuer à un processus qui aboutira à une plate-forme de représentation du secteur privé renforcée et bien structuré qui également permettrait de réaliser les réformes qui faciliteront laméliorationdu climat des affaires.

OBJECTIFS SPECIFIQUES:

L'objectif spécifique de cette mission est de fournir la CCIAMA et la Délégation de l'UE des:

- Examen stratégique de l'analyse de rentabilisation de la nouvelle structure comme proposé par la CCIAMA.
- Une analyse stratégique des actions que la CCIAMA doit entreprendre pour susciter l'intérêt des membres et une participation active et fructueuse des parties prenantes;
- Définition des services (échelonné dans le temps) à offrir aux entreprises membres de la CCIAMA ainsi qu'une évaluation de la meilleure façon de fournir ces services en tenant compte de la capacité humaine et financière de la CCIAMA (par exemple, mise en réseau, conseil juridique, plaidoyer, produits d'information, etc.).
- Définition claire sur le rôle du nouveau dispositif consulaire par rapport à celui des autres structures ; l'objectif étant de rendre plus efficace le soutien au développement du secteur privé (par exemple, par rapport au Conseil présidentiel, l'Observatoire, l'ONAPET, l'ANIE et de ses relations avec la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones, ou CPCCAF).
- En vue d'un dialogue structuré renforcé avec le secteur privé européen pour l'avenir (SB4A), il sera convenable l'élaboration d'une cartographie des entreprises de l'UE actuellement établies au Tchad. Cela facilitera la mise en réseau et servira à renforcer les liens entre les entreprises Tchadiennes et européennes et la programmation de l'engagement de l'UE dans la phase post-Cotonou.

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 qui 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 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 Chambres, et sécuriser ce budget pour s'assurer leur durabilité financière (par exemple par l'instauration de cotisations et leur différentiation en fonction du chiffre d'affaires) ; 5)Prévoir les attributions de chaque chambres pour eviter tout conflit entre celles-ci

SERVICES DEMANDES ET RESULTATS REQUIS

Cette expertise devrait soutenir l'exercice de restructuration de la CCIAMA. Ceci inclut mais ne se limite pas à:

- Un examen stratégique du plan proposé pour la restructuration de la CCIAMA et de la valeur ajoutée des différentes Chambres proposées.
- Analyse des textes juridiques existants qui régissent l'institution (la loi n°26/PR/94 du 23 juillet 2014).

- Un projet de structure, y inclus un schéma de fonctionnement de la Chambre consulaire nationale (en vue de la gouvernance de la nouvelle structure), et de business plan durable.
- Liste des produits et services à développer par la CCIAMA (échelonné dans le temps) ainsi que des sources de financement potentielles (c.à.d. commercialisation de services aux entreprises etc).
- Cartographie des entreprises de l'UE établies au Tchad (contacts, profils, propriété) de préférence dans un format facilement utilisable
- Mise en place des principaux canaux / plateformes de communication et développement de supports d'identité de base pour la communication afin d'aboutir à un réseautage qui amène à un processus du dialogue structuré avec le secteur prive (SB4A).

3. ACTIVITES

- Rencontrer la délégation de l'UE, les membres de la CCIAMA (surtout les dirigeants), les fédérations, institutions et structures clés du secteur privé, les hommes d'affaires de l'UE (le cas échéant), ainsi que les institutions gouvernementales appropriées.
- Examiner de manière stratégique l'analyse de rentabilisation de la nouvelle structure proposé par la CCIAMA et suggérer, le cas échéant, des ajustements dans la structure, , le système de la gouvernance de la nouvelle structure, la structure des frais et le modèle de financement les plus appropriés.
- Revoir stratégiquement avec un approche participative les actions que la CCIAMA doit entreprendre au profit de ses membres (et qui pourras en même temps générer de nouvelles ressources profitables à la Chambre consulaire nationale), par exemple, l'organisation d'un atelier pourrait être envisageable.
- Proposer une méthodologie pour une cartographie complète des entreprises de l'UE actuellement (ou sur le point de l'être) établies au Tchad.

4. LIEU, DATES ET DURÉE

La mission est située à N'Djamena, Tchad. Aucune visite de terrain n'est prévue, sauf si nécessaire pour mieux comprendre les besoins des entreprises hors capitale en vue des services décentralisés de la CCIAMA.

La mission sur le terrain aura lieu du 6 au 17 janvier 2020.

Période de mise en œuvre: le contrat est planifié pour commencer par un desk review en décembre 2019 et pour une livraison du rapport au début du mois de février 2020 -dans tous les cas à temps pour l'AG du CCIAMA. Le montant effectif de jours de travail à effectuer au cours de la période de mise en œuvre est de maximum 20 jours.

5. POINTS FOCAUX AU SEIN DE LA FACILITÉ TPSD, DE LA CCIAMA ET DE LA DÉLÉGATION DE L'UNION EUROPÉENNE AU TCHAD

Fréderic Materne
Chef de section
Bonne Gouvernance
Délégation de l'UE au Tchad
N'Djamena, Tchad
Tel: (+235) 63618012

Adrián Moreno
Chargé de Programmes
Bonne Gouvernance
Délégation de l'UE au Tchad
N'Djamena, Tchad
N'Djamena, Tchad
Tel: (+235) 60578365

CCIAMA :

Oumarou Malloum Moussa
Élu Consulaire.
Tel : (+235) 66287717
Email : oumarmoussa@yahoo.fr
Ndjamena, TCHAD

El-Hassana Idriss Outman
Directeur Général
Tel : (+235) 66140507
Email : aioutmans@gmail.com
Ndjamena, TCHAD

TPSD Facility:

DEVCO C4 – Laura Atienza Urcelay : laura.atienza-urcelay@ec.europa.eu
Team Leader de la Facility – Emmanuel Moyart: Emmanuel_Moyart@dai.com

6. CALENDRIER PROVISOIRE

Jour/mois	Activités	Lieu	JO	Autres couts
	Videoconference avec la DUE Collecte de données Fixer des réunions	A domicile	1	Couts liès au établissement de l'appel
5 janvier 2020	Vol Bruxelles-N'Djamena	N'Djamena	1	Vol
	Collecte de données et réunions face-à-face	N'Djamena	10	xx-xx perdiems (selon le vol) 2 première heure pour introduire la mission. Échange avec l'embassateur et 2 heures dans le jour finale pour presenter un pre-rapport à la Task Force Secteur Privé de la DUE
17 janvier 2020	Vol N'Djamena-Bruxelles		1	Vol
	Rédaction et soumission du projet de rapport.	A domicile	2	
	Soumission de commentaires de la part de la DUE et de la CCIAMA	A domicile	3	
	Rédaction et soumission du rapport final	A domicile	2	Préparer également un PowerPoint pour une potential présentation à la DUE/Commission de reforme de la CCIAMA de la part des chargés de programmes chargés de l'exercise.
Totals de jours			**20**	