



P  
N  
U  
D

*Au service  
des peuples  
et des nations.*

RAPPORT

A large industrial refinery complex with multiple tall distillation columns, storage tanks, and a complex network of blue steel scaffolding and yellow railings. The sky is clear and blue.

**STRATÉGIE NATIONALE  
DE DEVELOPPEMENT DU  
SECTEUR PRIVE AU TCHAD**



# SOMMAIRE

ABREVIATIONS ET SIGLES	3
LISTE DES TABLEAUX	5
<b>PRÉFACE</b>	<b>6</b>
<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>9</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>12</b>
<b>II. ETAT DES LIEUX DES LIEUX DU SECTEUR PRIVE AU TCHAD</b>	<b>13</b>
II.1 Le cadre réglementaire	13
II.2 Les institutions de promotion et de concertation	23
II.3 Les organisations intermédiaires : Patronat, syndicats, société civile	43
<b>III. STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE</b>	<b>53</b>
III.1 Vision stratégique du développement du secteur privé au Tchad	53
III.2 Options Stratégiques (OS)	54
III.2.1 OS1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad	54
III.2.2 OS2 : Améliorer l'efficacité de l'intervention de l'Etat	55
III.2.3 OS3 : Diversifier l'économie tchadienne	57
III.2.4 OS4 : Renforcer les capacités du secteur privé	60
III.2.5 OS5 : Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes	62
<b>IV. PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE AU TCHAD</b>	<b>65</b>
<b>V. COUT DE LA STRATEGIE NATIONALE DE PROMOTION DU SECTEUR PRIVE AU TCHAD</b>	<b>116</b>
V.1 Coût de l'Option Stratégique 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad	118
V.2 Coût de l'Option Stratégique 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique	122
V.3 Coût de l'Option Stratégique 3 : Diversifier l'économie tchadienne	126
V.4 Coût de l'Option Stratégique 4 : Renforcer les capacités du secteur privé	130
V.5 Coût de l'Option Stratégique 5 : Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat jeune	132
V.6 Coût total de la Stratégie Nationale de Promotion du Secteur Privé au Tchad	134
<b>VI. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE : MECANISMES DE COORDINATION ET D'IMPLEMENTATION</b>	<b>137</b>
VI.1 Le comité de pilotage (COPIL)	137
VI.1.1 Composition du COPIL	137
VI.1.2 Les attributions du COPIL	138
VI.2 Le Comité Technique (COT)	138
VI.2.1 Les sous-comité techniques (SCT)	138
VI.2.2 La Commission d'Experts (CE)	138
VI.3 La cellule administrative et logistique	139
VI.4 Les charges de fonctionnement du mécanisme de coordination et d'implémentation	139
<b>VII. SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION</b>	<b>140</b>
<b>VIII. RISQUES ET MITIGATION</b>	<b>141</b>
<b>IX. CONCLUSION</b>	<b>143</b>
<b>X. BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>144</b>
<b>XI. ANNEXES</b>	<b>145</b>

## ABREVIATIONS ET SIGLES

ADC :	Association pour la Défense des Consommateurs
AFC CET :	Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprise du Tchad
AFD :	Agence Française de Développement
ANAJES :	Agence Nationale d'Appui à la Jeunesse
ANAT :	Association Nationale des Artistes du Tchad
ANDA :	Agence Nationale de Développement de l'Artisanat
ANIE :	Agence Nationale des Investissements et des Exportations du Tchad
APECT :	Association Professionnelle des Etablissements de Crédit du Tchad
APEMF :	Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance
BAD :	Banque Afrique de Développement
BADEA :	Banque Arabe de Développement en Afrique
BDEAC :	Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BID :	Banque Islamique de Développement
BIT :	Bureau International du Travail
BM :	Banque Mondiale
CATE :	Centre d'Appui Technique aux Entreprises
CCI :	Centre du Commerce International
CCIAMA :	Chambre de Commerce, Industrie, Agriculture, des Mines et de l'Artisanat
CECOQDA :	Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires
CELIAF :	Cellule de Liaison des Activités Féminines
CESC :	Conseil Economique, Social et Culturel
CESRAP :	Cellule technique chargée du Suivi de la mise en œuvre de la Réforme de l'Administration Publique
CFCE :	Centre de Formalités de Création des Entreprises
CNACRT :	Conseil National pour la Réforme du Climat des Affaires du Tchad
CNCJ :	Conseil National Consultatif des Jeunes
CNIFD :	Comité National d'Intégration de la Femme au Développement
CNPT :	Conseil National du Patronat Tchadien
COJO :	Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres
CONEFE :	Comité National pour l'Education, la Formation en liaison avec l'Emploi
CPGRP :	Comité Provisoire de Gestion des 5% des Revenus Pétroliers
CSPPC :	Cellule de Suivi de Programmes et Partenariats Commerciaux
CTB :	Coopération Technique Belge
DCadastre :	Direction du Cadastre
DGDomaines :	Direction Générale des Domaines et du Patrimoine
DGDouanes :	Direction Générale de la Douane
DGImpôts :	Direction Générale des Impôts
FENAT :	Fédération Nationale des Artisans du Tchad
FNAEMF :	Fonds National d'Appui à l'Entrepreneuriat et à la Micro finance
FNDS :	Fonds National du Développement du Sport
FODEP :	Forum pour le Dialogue Etat – Secteur Privé
FONAJ :	Fonds National d'Appui à la Jeunesse
FONAP :	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle
FONAT :	Fonds National d'Appui aux Artistes Tchadiens
GIZ :	Coopération Allemande
GUCE :	Guichet Unique du Commerce Extérieur
IREDD :	Institut de Recherche en Elevage pour le Développement

ITRAD :	Institut Tchadien de Recherche pour le Développement
MEPA :	Ministère de l'élevage et des productions animales
MFINANCE :	Ministère des Finances et du Budget
MCIPSP :	Ministère du commerce, de l'industrie et de la promotion du secteur privé
MPLAN :	Ministère de l'Économie et de la Planification du Développement
MTOURISME :	Ministère du Développement Touristique, de la Culture et de l'Artisanat
OANET :	Organisation des Acteurs Non Etatiques
OAPI :	Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle
OBSEFE :	Observatoire de l'Education et de la Formation en liaison avec l'Emploi
ONAPE :	Office Nationale pour la Promotion de l'Emploi
ONAPET :	Organisation Nationale Patronale des Entreprises du Tchad
ONDR :	Office National pour le Développement Rural
ONIT :	Ordre des ingénieurs
ONPTAA :	Office National de Promotion du Tourisme, de l'Artisanat et des Arts
ONUDI :	Programme des Nations Unies Pour le Développement Industriel
	Ordre des avocats
	Ordre des Experts comptables et comptables agréés
PAFIT :	Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad
PARSET :	Programme d'appui à la Réforme du Secteur de l'Education au Tchad
PASOC :	Projet d'Appui à la Société Civile
PASTOR :	Programme d'Appui Structurant du développement Pastoral
PDDAA :	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine
PNSA :	Programme National de Sécurité Alimentaire
PNUD :	Programme des Nations Unies Pour le Développement
PRAJUST 2 :	Projet d'Appui à la Justice au Tchad Phase II
SFI :	Société Financière Internationale
SGPR :	Secrétariat Général de la Présidence de la République
SNV :	Coopération Néerlandaise
UE :	Union Européenne
UNAPH :	l'Union Nationale des Associations des Personnes Handicapées

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1: Politique fiscale, 2016 13	
Tableau N° 2: Statistiques des actes délivrés par le Guichet Unique des Affaires foncières au 31 mars 201.....	15
Tableau N° 3: Doing Business : République du Tchad.....	19
Tableau N° 4: Activités réalisées par le FONAP au profit des bénéficiaires de 2012 à 2016 :.....	33
Tableau N° 5 : Axe Stratégique 1.1 : Instaurer un cadre légal et réglementaire favorable à l'initiative privé.....	58
Tableau N° 6 : Axe Stratégique 1.2 : Flexibiliser l'accès à la propriété foncière.....	59
Tableau N° 7: Axe Stratégique 1.3 : Améliorer la qualité de l'intermédiation financière .....	60
Tableau N° 9: Axe Stratégique 1.5 : Promouvoir le partenariat public privé pour doter le pays en infrastructures ....	64
Tableau N° 10 : Axe Stratégique 1.6 : Renforcer les mécanismes de concertation permanente entre le secteur public et privé.....	65
Tableau N° 11: Axe Stratégique 2.1 : Accélérer la simplification des procédures administratives .....	66
Tableau N° 12 : Axe Stratégique 2.2 : Moderniser les pratiques commerciales à l'intérieur et vers l'extérieur du Tchad.....	68
Tableau N° 13: Axe Stratégique 2.3 : Moderniser la politique fiscale et la gestion des ressources publiques.....	70
Tableau N° 14: Axe Stratégique 2.4 : Mener à terme le programme de désengagement de l'Etat .....	71
Tableau N° 15: Axe Stratégique 2.5 : Améliorer l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement.....	72
Tableau N° 16: Axe Stratégique 2.6 : Poursuivre la réforme de l'Administration publique .....	76
Tableau N° 17: Axe Stratégique 3.1 : Promouvoir une politique industrielle volontariste.....	77
Tableau N° 18: Axe Stratégique 3.2 : Développer les chaînes de valeur des productions agricoles prioritair .....	78
Tableau N° 19: Axe Stratégique 3.3 : Développer les chaînes de valeur des produits de l'élevage.....	80
Tableau N° 20: Axe Stratégique 3.4 : Développer les chaînes de valeur des produits de la pêche .....	82
Tableau N° 21: Axe Stratégique 3.5 : Promouvoir l'activité minière .....	83
Tableau N° 22 : Axe Stratégique 3.6 : Promouvoir les clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat.....	84
Tableau N° 23: Axe Stratégique 3.7 : Promouvoir le secteur de l'économie numérique .....	85
Tableau N° 24: Axe Stratégique 3.8 : Développer le tourisme et les industries connexes .....	86
Tableau N° 25: Axe Stratégique 4.1 : Renforcer les capacités des organisations patronales.....	87
Tableau N° 26: Axe Stratégique 4.2 : Accompagner l'ajustement interne des entreprises.....	88
Tableau N° 27: Axe Stratégique 4.3 : Encourager la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel.....	90
Tableau N° 28: Axe Stratégique 4.4 : Développer un mécanisme de promotion de la PME .....	91
Tableau N° 29 : Axe Stratégique 4.5 : Mettre en place un programme d'accompagnement des sociétés coopératives.....	92
Tableau N° 30 : Axe Stratégique 4.6 : Faciliter l'accès des entreprises au financement .....	93
Tableau N° 31: Axe Stratégique 5.1 : Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat féminin .....	94
Tableau N° 32: Axe Stratégique 5.2 : Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat des jeunes .....	95

# PRÉFACE

La problématique du développement du secteur privé est en permanence au cœur des stratégies de développement des économies à l'échelle mondiale. En Afrique, le secteur privé a en effet joué un rôle crucial dans les récentes performances économiques et la résilience des économies qui ont connu, sur plus d'une décennie, un taux de croissance annuel moyen du PIB supérieur à 5%. Globalement, il représente en effet plus de 80% de la production totale, les deux tiers des investissements et les trois quarts des crédits accordés à l'économie. C'est un secteur qui emploie 90% de la population en âge de travailler et en situation d'emplois. C'est dire toute la place que ce secteur occupe dans le développement économique et social des pays africains et dans la réduction de la pauvreté.

Pourtant, les situations de crises aigües se soldent très souvent par le ralentissement de l'activité économique, la destruction des infrastructures socio-économiques et du potentiel de production, et la dégradation de l'environnement sécuritaire. Ceci a pour effet d'accentuer le déficit de l'offre des services sociaux de base, et d'accroître les difficultés d'accès des populations auxdits services, tant au plan géographique que financier. Il en découle une aggravation de la pauvreté, du chômage et de l'insécurité. Ce sont ces constats et observations qui ont inspiré la préparation par le Gouvernement de la présente stratégie de développement du secteur privé au Tchad avec l'appui multiforme du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

La structure de l'économie tchadienne dans laquelle le pétrole représente environ 20% du PIB et 60% des recettes d'exportation traduit une forte vulnérabilité aux chocs extérieurs. Ceci est la conséquence de la faible diversification de l'économie dont la croissance est fortement dépendante des exportations des matières premières. Ce constat a amené l'Etat tchadien à faire de la diversification économique l'un des piliers de son développement. Cette diversification ne peut se faire que sous le leadership du secteur privé que l'Etat présente dans la Vision 2030 « Le Tchad que nous voulons » ainsi que dans le PND 2017-2021 comme le moteur du développement du pays. Cet engagement clairement énoncé dans les deux documents de planification stratégique du développement mentionnés ci-dessus est

structuré dans la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé 2018-2021.

La SNDSP 2018-2021 est conçue pour assurer au Tchad un développement inclusif. Ce développement est celui qui assure à toutes les populations, quelle que soit leur localisation (rurale, urbaine), des revenus consistants et un accès acceptable aux infrastructures de base. C'est pour cela que la stratégie de diversification proposée a privilégié la promotion des secteurs à fort potentiel de création d'emplois.

La diversification postulée (Option stratégique 3) a pour objectif la meilleure valorisation des richesses du pays dans l'optique de l'amélioration durable des conditions de vie des populations. Celle-ci passe par : la mise en place d'une politique d'industrialisation volontariste ; le développement des chaînes de valeur des produits agricoles prioritaires ; le développement des chaînes de valeur des produits de l'élevage ; le développement des chaînes de valeur des produits de la pêche ; la promotion de l'activité minière ; la promotion des clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat ; la promotion du secteur de l'économie numérique ; le développement du tourisme et des industries connexes.

Bien qu'une option stratégique sur les cinq qui structurent la SNDSP soit expressément dédiée à la diversification de l'économie tchadienne, les quatre autres intègrent cette préoccupation dans leurs différentes déclinaisons que sont les axes stratégiques. Ainsi :

- la flexibilisation de l'accès à la propriété foncière est considérée comme un moyen de facilitation de l'accès aux financements de l'entreprise en vue de sa modernisation qui lui assure une meilleure compétitivité interne et externe ;
- la promotion des régimes spéciaux (Zones Economiques Spéciales, Code des Incitations) dopera les investissements qui vont durablement impacter les politiques d'aménagement du territoire et la diversification de la production avec pour effet de constituer des sources sûres de revenus pour les producteurs de certaines matières premières ;

- la promotion du partenariat public-privé permettra de doter le pays en infrastructures de qualité qui améliorent le bien-être des populations, mais également le climat des affaires au Tchad avec comme conséquence directe l'augmentation des Investissements Directs Étrangers (IDE) qui sont un vecteur de création d'emplois et de transfert de technologie ;
- l'amélioration de l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement vise une meilleure professionnalisation des jeunes tchadiens pour une meilleure insertion professionnelle aussi bien par l'auto emploi que par un travail salarié ;
- le développement d'un mécanisme de promotion des PME assurera leur modernisation, leur compétitivité, et la possibilité pour elles de saisir les nombreuses opportunités qui s'offrent aux produits tchadiens sur les marchés de l'exportation. Les PME seront appelées - du fait de cet environnement favorable - à créer de nombreux emplois stables et à forte intensité de connaissance ;
- l'accompagnement des sociétés coopératives est vu comme un catalyseur de la modernisation des activités agricoles (agriculture, élevage, pêche). L'appui à la migration des groupements vers la forme coopérative va les crédibiliser auprès des autres acteurs du secteur privé, ce qui leur permettra d'entrer en relation d'affaires avec eux, élargissant de ce fait leurs champs d'opportunités dont la saisie passe obligatoirement par la modernisation de leur gestion et l'amélioration de leur performance productive. Les effets directs en termes d'emplois est le recrutement d'un personnel qualifié et entièrement dédié aux tâches de gestion ;
- la facilitation de l'accès aux financements des entreprises a pour but la modernisation du tissu productif et l'incitation à la rigueur en matière de gestion. Les structures de production pour faire face à la concurrence seront dans une logique permanente d'innovation qui nécessite le recours aux ressources performantes (ressources humaines, matières premières de qualité) ; ce qui va impacter l'emploi et la production des intrants ;

- la promotion de l'entrepreneuriat des groupes vulnérables (jeunes, femmes) est un moyen d'activer le potentiel créatif et productif de cette catégorie de la population qui est la plus importante et malheureusement sous employée du fait de nombreux blocages au rang desquels l'accès au financement.

Ces différents choix opérés qui structurent la SNDSP au Tchad renseignent à suffisance sur la prise en compte de l'urgence de la diversification de l'économie pour un Tchad émergeant à l'horizon 2030. Une diversification qui assure une croissance durable, créatrice d'emplois stables, et réductrice de la pauvreté. Toutes choses qui ne seront possibles que si le secteur privé joue le rôle qui doit être le sien. Une volonté d'assumer ces responsabilités s'est dégagée de manière unanime de la part de tous les entrepreneurs lors des différents échanges individuels et collectifs ; le Gouvernement pour sa part a affirmé sa volonté de faciliter le déploiement optimal des acteurs du secteur privé et il considère ce document de Stratégie, dont il est l'initiateur, comme un premier pas vers cette dynamique libérale.

Ce rapport, en se focalisant sur la problématique de développement du secteur privé dans la perspective de création d'emplois des jeunes à travers la promotion des innovations, a remis au centre des préoccupations les réflexions sur la diversification de l'économie tchadienne, la recherche, la mise en place des infrastructures efficaces et de meilleure qualité et la poursuite de l'amélioration de la gestion économique ainsi que la gestion de la stabilité macroéconomique et politique. Ce sont autant des pistes intéressantes qu'il convient d'approfondir dans la dynamique des réponses multisectorielles durables, cohérentes et inclusives que le Tchad doit bâtir.

Il n'y a pas de doute que les analyses contenues dans ce rapport puissent constituer l'un des catalyseurs déterminants dans la marche du Tchad vers l'atteinte des Objectifs de Développement Durable et ceux de la Vision 2030, le Tchad que nous voulons. Aussi, adressons-nous nos vives félicitations et remerciements à toute l'équipe qui a participé à son élaboration et à son édition.

**Mme ACHTA DJIBRINE SY**

Ministre du commerce, de l'industrie  
et de la promotion du secteur privé

**CAROL FLORE-SMERCZNAK**

Représentante résidente du Programme des Nations unies  
pour le développement au Tchad

# RESUME EXECUTIF



*La vision : « Un secteur privé qui valorise toutes les potentialités économiques du pays, animé par les hommes et les femmes de tous âges, accompagné efficacement par les pouvoirs publics, vecteur d'un développement inclusif de toutes régions du pays, et qui fait la fierté de l'ensemble des populations tchadiennes. »*

L'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé au Tchad s'est déroulée de manière participative par l'implication dans chacune de ses phases de toutes les parties prenantes du secteur privé au Tchad. Ainsi l'opportunité a été offerte à tous les acteurs (Institutions, Entreprises, Organisations Patronales, Société Civile, Partenaires Techniques et Financiers) de : relever de manière exhaustive toutes les difficultés et les contraintes qui limitent leurs actions ; et identifier les mesures dont la mise en œuvre permettra de potentialiser leurs actions en vue de faire jouer au Secteur privé le rôle du moteur de développement au Tchad. Ce sont ces différentes informations et celles issues de l'analyse documentaire qui ont permis (i) l'établissement de l'état des lieux du secteur privé au Tchad ; (ii) le choix de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé au Tchad ; (iii) le choix des actions prioritaires ainsi que l'évaluation de leurs coûts ; (iv) la proposition d'une organisation pour la mise en œuvre de la stratégie ; (v) la proposition d'un mécanisme de suivi-évaluation ; et (vi) l'identification des risques pouvant compromettre l'opérationnalisation fructueuse la Stratégie.

**1.** En ce qui concerne l'environnement des affaires au Tchad, on note :

- **Sur le plan réglementaire**, un certain nombre de réformes entreprises qui sont des progrès significatifs dans le domaine de la construction d'un cadre encourageant l'investissement. Cependant, les dysfonctionnements ou blocages ci-après constituent des contreponds à la libéralisation : La caducité de certains textes réglementaires qui ne sont pas en phase avec la promotion du secteur privé et même le contexte social, politique et économique dans sa globalité ; la forte pression fiscale relevée par les acteurs du secteur structuré ; le fonctionnement non optimal de la justice étayé par de nombreux dysfonctionnements relevés par les justiciables ; l'application laxiste des dispositions du code des marchés publics qui crée des distorsions dans des secteurs que l'on souhaite compétitifs et hautement concurrentiels ; la corruption sous toutes ses formes qui engendre des surcoûts qui pénalisent la compétitivité des entreprises et partant leurs rendements ; la quasi-absence de concertation entre les pouvoirs publics et les associations professionnelles d'entrepreneurs dans le processus qui conduit à la réglementation.

- **Sur le plan des infrastructures**, l'insuffisance et la qualité médiocre des infrastructures d'approvisionnement en eau, électricité, téléphone, et des infrastructures de transports et communication. A ce sujet, il y a unanimité de la part de tous les acteurs que le niveau de ces facteurs de compétitivité dessert le secteur privé au Tchad.
- **Sur le plan de l'organisation gouvernementale**, tous les secteurs identifiés comme prioritaires font l'objet d'un encadrement spécifique de la part des départements ministériels et des institutions appropriées (Agences, Offices, Projets). Cette organisation devrait constituer un atout pour permettre au secteur privé de jouer le rôle de moteur de développement qui lui est reconnu dans les documents de politique de développement. Malheureusement, tel n'a pas été le cas jusqu'ici. En effet, l'opérationnalisation des attributions est confrontée à un certain nombre de difficultés dont les plus poignantes sont : l'excessive bureaucratie ; la corruption ; l'insuffisance et l'obsolescence des ressources matérielles ; l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines et ; l'impossibilité à mobiliser dans les délais les dotations budgétaires.
- **Sur le plan de la dynamique associative**, plus de 90% d'organisations intermédiaires (organisations patronales, syndicats, associations, société civile) sont incapables de réaliser avec leurs ressources propres leur objet associatif, d'assurer la viabilité/pérennité des projets et programmes initiés et réalisés à leur profit par les institutions gouvernementales ou les organisations de la coopération internationale. Elles manquent d'expertise nécessaire pour une contribution raisonnée au champ du dialogue public/privé.

**2.** Les défis à relever, constituent les fondements des choix stratégiques qui doivent opérés. Ils sont des réponses aux problèmes majeurs identifiés lors de l'établissement de l'état des lieux et diagnostic de l'écosystème du Secteur Privé au Tchad. Ces choix doivent devenir l'expression des engagements des pouvoirs publics pour apporter des solutions à ces problèmes ou tirer avantage des opportunités identifiées. Ils doivent donc être cohérents avec la Vision de la nation sur son développement, les orientations et les priorités à moyen terme définies pour le domaine concerné dans le PND 2017-2021. Il apparaît clairement que l'adoption et la mise en œuvre optimale d'une stratégie appropriée de

développement du secteur privé devront ouvrir au Tchad de meilleures perspectives de croissance durable et d'amélioration des conditions de vie de ses populations. D'où les objectifs poursuivis suivants : améliorer durablement le climat des affaires ; diversifier l'économie tchadienne ; améliorer la performance des entreprises ; renforcer la participation de la femme dans l'entrepreneuriat formel ; renforcer la participation des jeunes dans l'entrepreneuriat formel ; améliorer le fonctionnement de l'administration publique et ses excroissances ; créer des emplois décents et stables ; positionner le Tchad comme un acteur majeur des échanges commerciaux internationaux ; favoriser le développement des infrastructures dans toutes les régions du pays pour le bien-être des populations ; promouvoir de manière durable la protection de l'environnement (et de la biodiversité).

A la suite de ce qui précède, la stratégie élaborée est structurée autour de la vision stratégique, des options stratégiques, des axes stratégiques, et des plans d'actions prioritaires.

- **La vision stratégique de développement du secteur privé :** « *Un secteur privé qui valorise toutes les potentialités économiques du pays, animé par les hommes et les femmes de tous âges, accompagné efficacement par les pouvoirs publics, vecteur d'un développement inclusif de toutes régions du pays, et qui fait la fierté de l'ensemble des populations tchadiennes.* »
- **Les options stratégiques (OS) et leurs axes stratégiques (AS)**

<b>OS1</b>	Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad	<b>AS1.1</b>	Instaurer un cadre légal et réglementaire favorable à l'initiative privée
		<b>AS1.2</b>	Flexibiliser l'accès à la propriété foncière
		<b>AS1.3</b>	Améliorer la qualité de l'intermédiation financière
		<b>AS1.4</b>	Promouvoir les régimes spéciaux pour encourager les investissements (Zones Economiques Spéciales, Code des Incitations)
		<b>AS1.5</b>	Promouvoir le partenariat public privé pour doter le pays en infrastructures
		<b>AS1.6</b>	Renforcer les mécanismes de concertation permanente entre le secteur public et privé
<b>OS2</b>	Améliorer l'efficacité de l'intervention de l'Etat	<b>AS2.1</b>	Accélérer la simplification des procédures administratives
		<b>AS2.2</b>	Moderniser les pratiques commerciales à l'intérieur et vers l'extérieur du Tchad
		<b>AS2.3</b>	Moderniser la politique fiscale et la gestion des ressources publiques
		<b>AS2.4</b>	Mener à terme le programme de désengagement de l'Etat
		<b>AS2.5</b>	Améliorer l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement
		<b>AS2.6</b>	Poursuivre la réforme de l'Administration publique
<b>OS3</b>	Diversifier l'économie tchadienne	<b>AS3.1</b>	Mettre en place une politique d'industrialisation volontariste
		<b>AS3.2</b>	Développer les chaînes de valeur des produits agricoles prioritaires
		<b>AS3.3</b>	Développer les chaînes de valeur des produits de l'élevage
		<b>AS3.4</b>	Développer les chaînes de valeur des produits de la pêche
		<b>AS3.5</b>	Promouvoir l'activité minière
		<b>AS3.6</b>	Promouvoir les clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat
		<b>AS3.7</b>	Promouvoir le secteur de l'économie numérique
		<b>AS3.8</b>	Développer le tourisme et des industries connexes
<b>OS4</b>	Renforcer les capacités du secteur privé	<b>AS4.1</b>	Renforcer les capacités des organisations patronales
		<b>AS4.2</b>	Accompagner l'ajustement interne des entreprises
		<b>AS4.3</b>	Encourager la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel
		<b>AS4.4</b>	Développer un mécanisme de promotion de la PME
		<b>AS4.5</b>	Mettre en place un programme d'accompagnement des sociétés coopératives
		<b>AS4.6</b>	Faciliter l'accès des entreprises aux financements
<b>OS5</b>	Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes	<b>AS5.1</b>	Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat féminin
		<b>AS5.2</b>	Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes

**3.** La présente Stratégie du fait de son caractère transversal et de l'implication de plusieurs acteurs (locaux, régionaux et internationaux), nécessite une coordination efficace pour sa mise en oeuvre. C'est pourquoi, il est important qu'il soit institué un cadre approprié de pilotage, de mise en oeuvre et de suivi. Le cadre proposé à cet effet comprend trois (03) organes qui sont :

- 01 Comité de Pilotage (COFIL)
- 01 Comité Technique (COT)
- 01 Cellule Administrative et Logistique (CAL).

**4.** Le coût total de la Stratégie est 1 109 939 792 550 FCFA dont 1 109 385 100 000 FCFA pour les options stratégiques et 554 692 550 FCFA pour le pilotage.

**5.** Horizon de planification de la stratégie : 2018-2021

## I. INTRODUCTION

Le secteur privé du Tchad est dans un état embryonnaire. Ses performances ne sont pas à la hauteur des atouts dont dispose le pays. Ce qui est très préjudiciable au développement du Tchad qui pourtant s'est résolument orienté – depuis presque trois décennies - vers le paradigme de l'économie libérale qui fait du secteur privé le moteur de développement. Un développement qui se veut vertueux, durable, inclusif avec le maximum d'impact sur la réduction de la pauvreté.

La contribution du secteur privé à la création de la richesse est très faible. Il y a lieu d'affirmer que cette contribution n'a pas significativement évolué<sup>1</sup> depuis les années de l'indépendance. De même la structure du secteur privé constitué de 30761 unités économiques (INSEED, 2014) dont près de la moitié est localisée dans la ville capitale Ndjamea pose de nombreux défis en matière de dynamique d'aménagement du territoire. D'autres indicateurs tels que le pourcentage des entreprises individuelles (97,9%), le pourcentage des entreprises commerciales (76,2%), le pourcentage des chefs d'entreprise femmes (3%), et le pourcentage des chefs d'entreprises sans diplôme (70%) sont évocateurs du niveau élevé d'efforts qu'il y a à entreprendre de la part de toutes les parties prenantes pour amener le secteur privé tchadien à jouer le rôle qui doit être le sien et qu'il n'a jamais joué.

Ces constats ne sont pas nouveaux. Les autorités tchadiennes en sont conscientes. Tous les instruments de politique de développement élaborés depuis une quarantaine d'années – de manière endogène ou alors avec l'appui des partenaires techniques et financiers (PTF) – ont marqué la volonté de « dynamiser » le secteur privé dans une optique de réelle diversification de l'économie. Le pays dispose de nombreuses potentialités sous exploitées dont le secteur privé peut se saisir pour accélérer la croissance et assurer un développement inclusif du pays.

Pour y parvenir, une dense réflexion préalable s'est imposée. Celle-ci a interrogé (dans une démarche critique constructive) les expériences passées et actuelles en matière de promotion du secteur privé, et fixé de nouvelles orientations grâce à une démarche participative (présence réelle de toutes les parties prenantes du secteur privé tchadien et prise en compte de leurs attentes). Le résultat de cette réflexion - préalable à toute action - constitue désormais le document de référence (pour tous les acteurs) en matière de promotion du secteur privé au Tchad. Ce document de référence est la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé (SNDP) qui a été validé par l'ensemble des parties prenantes de l'écosystème du secteur privé au Tchad, lors de l'atelier organisé à Ndjamea les 22 et 23 juin 2018.

<sup>1</sup> Le secteur privé n'a que peu soutenu la croissance à ce jour comme l'illustre le niveau des investissements privés (hors secteur pétrolier) qui ne représente que 8,7% du PIB en 2012 (contre 14 % en moyenne dans l'Afrique Subsaharienne et 25 % en Asie) (BEAC, 2015 : 26).





*« Tous les documents de référence en matière de développement économique, social et politique (SNRP, PND 2013-2015, Vision 2030, PND 2017-2021) ont relevé le rôle prépondérant à jouer par le secteur privé dans le développement vertueux et inclusif du pays »*

## II. ETAT DES LIEUX DES LIEUX DU SECTEUR PRIVE AU TCHAD

Avec les réformes engagées au milieu des années 1980 suite aux différentes crises sociale, économique, et politique qui ont secoué le pays, l'Etat tchadien s'est engagé dans la doctrine du libéralisme, notamment en ce qui concerne sa politique économique. C'est ainsi que tous les documents de référence en matière de développement économique, social et politique (SNRP, PND 2013-2015, Vision 2030, PND 2017-2021) ont relevé le rôle prépondérant à jouer par le secteur privé dans le développement vertueux et inclusif du pays. Cette posture de l'Etat l'a amené à engager un certain nombre de réformes ayant pour objectif la promotion du secteur privé. Ces réformes ont principalement concerné le cadre réglementaire, la mise en place des institutions de promotion du secteur privé, la politique macroéconomique menée par l'Etat. Il est question dans les lignes qui suivent d'interroger les performances de ces mesures.

### II.1 Le cadre réglementaire

La Loi n°006/PR/2008 du 3 janvier 2008 instituant la Charte des investissements de la République du Tchad est évocatrice du rôle désormais appelé à être joué par l'Etat en ses termes dans son article 7 : « Au-delà de ses attributions fondamentales, l'Etat veille : à l'application uniforme, juste et équitable des règles du jeu par l'ensemble des acteurs du système économique notamment les règles en matière de concurrence, de protection des consommateurs et de l'environnement... ». A cet effet, un certain nombre de règles encadrent le quotidien de l'entreprise au Tchad. Ce sont : (i) règles de création de l'entreprise au Tchad ; (ii) la législation du Travail et la sécurité sociale ; (iii) la réglementation des prix ; (iv) la fiscalité des entreprises ; (v) l'accès à la propriété foncière ; (vi) l'accès à la justice et les autres mécanismes de règlement des différends ; (vii) le code des marchés publics ; (viii) les conventions internationales dans lesquels le Tchad est signataire ; (ix) les textes régissant le fonctionnement des groupements, groupements à vocation coopérative et les coopératives et ; (x) les règles encadrant le mouvement associatif.

**La création d'entreprise.** Dans le domaine de la création de l'entreprise, l'Acte Uniforme Révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique, entré en vigueur le 05 mai 2014, est la norme. Cependant, certains Etats, comme c'est le cas du Tchad, ont opté pour une application

dualiste des normes sur leur territoire. C'est ainsi qu'à côté de l'Acte Uniforme Révisé, nous avons la loi N°006/PR/1984 du 12 avril 1984 portant statut du commerçant qui est toujours applicable sur le territoire national. Quel que soit l'instrument juridique auquel on se réfère, la création en elle-même ne semble pas être une procédure lourde. Cependant dans la pratique, on relève le contraire. Ainsi, pour accélérer les procédures de création d'entreprise, des Etats ont mis en place des réglementations qui permettent une création d'entreprise dans des délais « raisonnables ». Le Tchad n'a pas dérogé à la pratique. Aussi a-t-il expérimenté les Centres de Formalités aux Entreprises (CFE)<sup>2</sup> et par la suite, avec l'arrêté N°1827/PR/PM/2016 du 09 juin 2016, a restructuré le mécanisme de Guichet Unique guichet unique créé en même temps que le Centre de Formalité des Entreprises (CFE) [au sein de l'Agence Nationale de Promotion des Investissements et des Exportations (ANIE)] chargé d'assurer en un seul endroit toutes les formalités administratives liées à l'exercice des activités commerciales, industrielles, artisanales, et de service. Celui-ci exécute les tâches antérieurement dévolues au CFE abrogées par le même arrêté<sup>3</sup>.

Les différents instruments font référence à la liberté d'entreprendre, toutefois, pour certains domaines d'activités, des autorisations spéciales sont exigées. C'est le cas dans le domaine de la santé, la sécurité privée, les télécommunications, la banque et la finance, l'éducation et, les transports.

Le Guichet Unique qui théoriquement permet aux opérateurs d'avoir leur entreprise en moins de 72 heures peine à fonctionner en plein régime même dans le cas des formalités « normales » ne nécessitant aucune autorisation spéciale. Les usagers ont déclaré attendre plus longtemps que la durée « formelle » pour l'aboutissement des formalités de création d'une entreprise dans un secteur non soumis à des autorisations préalables. Ce qui confirme, l'information selon laquelle, la création d'une entreprise prend en moyenne 24,3 jours contre 19,1 jours à Maurice<sup>4</sup>.

**La législation du Travail et la sécurité sociale.** La législation sociale au Tchad est calquée sur le modèle français. En pratique, il est facile de recruter mais très difficile de licencier sans courir le risque d'une condamnation judiciaire. La loi N° 038/PR/96 du 11 décembre 1996 portant code du travail s'applique à tous les contrats conclus pour être exécutés au Tchad, sauf aux salariés détachés pour moins de 3 mois. Le contrat peut être à durée déterminée (durée maximale de 2 ans, renouvelable une fois) ou à durée indéterminée. Ce code régit également l'exécution occasionnelle sur le territoire national d'un contrat de travail conclu pour être exécuté dans un autre pays. Il offre la possibilité aux chefs d'entreprises d'exécuter sur le territoire national, des contrats conclus ailleurs. Par ailleurs, les partenaires disposent des moyens de procéder au règlement amiable de leurs différends, s'il s'agit d'un conflit collectif. Le code de travail tchadien internalise les normes internationales du travail. Il s'agit de l'interdiction des pires formes de travail des enfants conformément à la convention N°182, l'âge minimum d'accès à l'emploi des enfants (convention N° 138), le respect de l'environnement, le respect du droit de la femme et l'égalité de chance à tous les emplois.

Ce texte qui date de l'année 1996 n'est plus en phase avec le contexte actuel de l'évolution du secteur privé. En effet, celui-ci fait une différence entre les contrats de travail : certains sont directement signés entre partenaires alors que d'autres sont soumis au visa de l'Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE). Il s'agit dans ce dernier cas des contrats conclus avec des travailleurs de nationalité étrangère, des contrats nécessitant l'installation du travailleur hors du lieu d'embauche, des contrats à durée déterminée à terme précis stipulant une durée supérieure à six mois (la durée s'entend renouvellement éventuel

<sup>2</sup> Créé par Arrêté n° 037/PR/PM/CM/2010 du 29 septembre 2010, le Centre de Formalité des Entreprises «CFE» a pour mission de : recevoir l'ensemble des déclarations liées à la création, la reprise ou l'extension des entreprises ; communiquer la liste des pièces à fournir selon la nature de la déclaration et s'assurer de la recevabilité des dossiers adressés au guichet unique ; assurer le traitement des demandes en liaison avec le guichet unique ; veiller au respect des délais légaux de traitement des dossiers et d'exécution des formalités requises avec les administrations et organisme concernés. Le Centre de Formalités des Entreprises a pour rôle de faciliter et de simplifier les formalités de créations d'entreprises, en permettant aux créateurs d'entreprises et aux opérateurs économiques d'effectuer en un seul lieu et sur un document unique les déclarations auxquelles ils sont tenus par les lois et règlements dans les domaines afférents à la création, la reprise et l'extension des entreprises. Il est compétent pour : recevoir l'ensemble des déclarations liées à la création, la reprise et l'extension de sociétés, d'entreprises individuelles ou d'établissements secondaires ; communiquer la liste des pièces à fournir selon la nature de la déclaration et s'assurer de la recevabilité des dossiers adressés au Guichet Unique ; assurer le traitement des demandes, en liaison avec le Guichet Unique ; veiller au respect des délais légaux de traitement des dossiers et d'exécution des formalités requises avec les administrations et organismes concernés.

<sup>3</sup> Le Guichet Unique est chargé (i) d'organiser un service d'accueil, d'orientation et de prise en charge des formalités liées à l'accomplissement des activités des opérateurs économiques liée aux projets d'investissements directs étrangers ou nationaux ; (ii) d'organiser un service d'accueil, d'orientation et de prise en charge des formalités liées au déroulement des activités d'exploitation des opérateurs économiques ; (iii) communiquer la liste des documents à fournir selon la nature de la formalité et s'assurer de la recevabilité des dossiers adressés aux administrations et organismes concernés ; (iv) assurer le traitement des formalités de création, de reprise ou d'extension de société d'entreprise dans le délai imparti etc. En ce qui concerne le traitement des dossiers, une liste des documents à fournir est mise à la disposition des promoteurs et un récépissé de dépôt est délivré aux promoteurs après vérification des dossiers. Le délai de réponse court à partir de la date de délivrance du récépissé de dépôt.

<sup>4</sup> World Development Indicators 2017. World Bank: Washington D.C.

compris) et, des contrats à durée indéterminée<sup>5</sup>. Ceci est une entorse à l'esprit de la CEMAC qui prône la création d'un espace économique commun<sup>6</sup>. La législation sociale devrait prendre en compte certaines nouvelles données afin de la flexibiliser et de ce fait en faire un outil efficace de promotion du secteur privé.

**La réglementation des prix.** Dans une économie libérale, le marché s'autorégule. Cependant, l'Etat dans son rôle régalien fixe les règles en matière de la réglementation des prix. La politique de la concurrence et des prix demeure encadrée par la loi n° 30 du 28 décembre 1968 relative aux prix, aux interventions économiques et à la répression des infractions économiques, malgré le vote de la loi N°043/PR/2014<sup>7</sup>.

Les opérateurs économiques du secteur privé formel subissent la concurrence des entreprises publiques, de certains opérateurs « privilégiés » et surtout des acteurs du secteur informel. Il existe dans ladite loi, plusieurs dispositions spéciales qui permettent d'accorder des faveurs à certains opérateurs en violation du principe de la libre concurrence et des accords régionaux et internationaux signés et ratifiés par le Tchad. Certains opérateurs économiques bénéficient des avantages exorbitants qui faussent les règles du jeu sur le marché. La pluralité des interventions administratives dans le domaine du commerce est une réalité qui pourrait remettre en cause la liberté de la concurrence. Les multiples acteurs de contrôle<sup>8</sup> interviennent de façon active dans le processus de commercialisation des produits sans concertation préalable.

**La fiscalité des entreprises.** Le Code Général des Impôts constitue le référentiel en matière de fiscalité au Tchad. Cependant certaines dérogations au Code sont encadrées par la loi portant Charte des investissements et les lois de finance.

Les principaux taux d'imposition sont encadrés par des fourchettes fixées par la CEMAC. Le Tchad les respecte, mais se situe systématiquement dans les fourchettes hautes ; la nécessité d'augmenter les recettes fiscales primant sur l'aspect incitatif pour les opérateurs. Les sociétés morales sont assignées, selon leur chiffre d'affaires annuel hors taxe et leur type d'activité, à l'un des trois régimes suivants : (i) Régime réel (CA supérieur à 100 millions de FCFA pour les activités de ventes, et à 60 millions de FCFA pour les activités de prestation de services) ; (ii) Régime simplifié (CA compris entre 20 et 100 millions de FCFA pour les activités de ventes, et 10 et 60 millions pour les activités de prestation de services) ; (iii) Régime de l'impôt général libératoire (CA inférieur à 20 millions de FCFA pour les activités de ventes, et 10 millions de FCFA pour les activités de prestations de services). En fonction de leur forme juridique, les entreprises peuvent être assujetties à l'impôt sur les bénéfices des sociétés, ou à l'impôt sur le revenu des personnes physiques. A cela s'ajoutent les prélèvements liés à la masse salariale, et des impôts locaux.

Objet de la loi N°006/PR/2008 du 03 janvier 2008, la charte des investissements de la République du Tchad est adoptée en application des dispositions de la charte communautaire CEMAC qui dispose que « les Etats membres ont la possibilité de préciser et de compléter par des réglementations nationales, les dispositions de la charte communautaire ». Son champ d'application est très varié et exclut uniquement les entreprises exerçant le négoce en tant qu'activité de revente en l'état des produits achetés à l'extérieur de l'entreprise. La Charte consacre en outre, la volonté de l'Etat tchadien à améliorer l'environnement institutionnel et fiscal du secteur privé dans le but de favoriser le développement, la croissance et la diversification de l'économie. L'article 19 énonce que : « Conformément à la Charte communautaire, le système fiscal et douanier du Tchad repose sur le principe de simplicité, d'équité fiscale et de la modération dans la pression

<sup>5</sup> Art.67.- Les contrats cités ci-dessous doivent être passés par écrit et soumis avant tout commencement d'exécution, au visa de l'Office National de la Promotion de l'Emploi : contrats conclus avec des travailleurs de nationalité étrangère ; contrats nécessitant l'installation du travailleur hors du lieu d'embauche ; contrats à durée déterminée à terme précis stipulant une durée supérieure à six mois ; la durée s'entend renouvellement éventuel compris ; contrats à durée indéterminée. La visite médicale d'embauche prévue par l'article 240 doit être préalable à la conclusion. Une autorisation préalable à l'embauche de tout travailleur étranger doit être sollicitée par l'employeur auprès de l'Office National pour la Promotion de l'Emploi. Un décret pris en conseil des Ministres sur proposition du Ministre chargé du Travail et de la Sécurité Sociale fixe les modalités de recrutement de la main-d'œuvre étrangère.

<sup>6</sup> L'acte additionnel N°08/CEMAC du 29 juin 2005 relatif à la libre circulation des personnes en zone CEMAC est un préalable de la construction de cet espace. La décision N°02/08/UMAC-CM-17 du 20 juin 2008 portant liste des personnes admises à titre transitoire à circuler sans visa en zone CEMAC procède de la volonté de lever toute contrainte pour l'exercice de certains métiers. La restriction imposée par le Tchad pour certains métiers manifeste le désir de protéger certains emplois

<sup>7</sup> En effet, cette loi votée au niveau du parlement en 2014 n'a pas encore fait l'objet d'une promulgation ; cependant tout comme celle qu'elle abroge et enrichit, elle consacre la liberté des prix, la protection du consommateur et une saine concurrence. Cependant, cette concurrence est tempérée par les dispositions spéciales concernant certains produits et vendus dans certaines circonstances, conformément à l'Article 3 de ladite loi. Elle définit par ailleurs les conditions d'intervention de l'Etat en matière de fixation des prix de certains produits et services.

<sup>8</sup> Conformément à la Loi sur le prix de 1968, les opérateurs économiques ont l'obligation d'afficher les prix et elle sanctionne de peines d'emprisonnement et d'amende toute violation, sans préjudice des saisies et des fermetures de magasins. Plusieurs administrations sont concurrentiellement habilitées à effectuer les contrôles de prix. Il s'agit de : la police, la gendarmerie, le service des douanes et des contributions directes, le service des poids et mesures, le service de la répression des fraudes, tout fonctionnaire ou agent de l'Etat et des collectivités publiques spécialement mandaté à cet effet par le Ministre de l'économie nationale.

fiscale »<sup>9</sup>. L'Etat se présente comme le garant de l'application uniforme, juste et équitable de différentes règles énoncées.

Une cinquantaine d'entreprises ont des conventions d'établissement conformément aux dispositions de la Charte d'investissement. L'application de ces conventions n'est pas aisée ; toutes les parties ne respectant pas leurs engagements. L'institution qui est en charge qui a engendré de sérieux dysfonctionnements avec pour conséquence la suspension unilatérale de toutes les conventions en cours par le Ministère en charge de la fiscalité.

Le Tchad a signé des conventions multilatérales et bilatérales en matière fiscale. Il garantit la non-double imposition sur son territoire conformément à l'article 117 du Code Général des Impôts. Dans sa législation interne, le Tchad a institué le marquage des produits de grande consommation qui sont soumis aux droits d'accises. Il consiste à affecter à un produit individuel, un identifiant unique et sécurisé. Les producteurs ou importateurs des produits soumis au marquage sont assujettis au marquage sécurisé<sup>10</sup>.

Toutefois, l'application de ces mesures louables dans le quotidien des opérateurs économiques n'est toujours pas aisée. Beaucoup se plaignent de la pression fiscale, du comportement indélicat des agents du fisc et du trop-plein d'agents de recouvrement et de contrôle des services variés. Ce qui est confirmé par les informations ci-dessous :

**TABLEAU N° 1: POLITIQUE FISCALE, 2016**

Pays	Tchad	Bénin	Congo	Maurice
Impôts/PIB (%)				18,3
Nombre de paiements	54	57	50	8
Temps passé pour formulaires et paiements (H)	766	270	602	152
Taxes / Bénéfices (%)	63,5	57,4	54,3	21,8

**Source:** World Bank (2017). World Development Indicators 2017. World Bank: Washington D. C.

Il ressort du tableau N°2 que les différents prélèvements représentent au Tchad 63,5% des bénéfices, contre 21,8% à Maurice qui est le premier pays africain dans le classement de l'indice de compétitivité. De même que chaque entreprise effectue 54 paiements par an au Tchad contre 8 à Maurice. Alors qu'il faut 152 heures pour remplir les formulaires et s'acquitter de ses impôts à Maurice, il faut 5 fois plus de temps (soit 766 heures) au Tchad. A l'analyse, le Tchad apparaît comme un pays de mauvaise gouvernance avec une forte pression fiscale. Toutes choses qui découragent des initiatives d'investissement. Les mêmes conclusions sont relevées par le Competitiveness Index 2017 de la World Economic Forum qui place la pression fiscale au Tchad comme le 3e problème en termes de gravité que rencontrent les entreprises du secteur structuré.

Le régime douanier applicable au Tchad est le régime de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), caractérisé par la libre circulation des biens originaires des pays membres et un Tarif Extérieur Commun (TEC). Ce tarif extérieur commun est simplifié et allégé notamment en ce qui concerne les biens et matériels d'investissement dont le taux est de 10% quelle que soit leur origine. En

<sup>9</sup> L'Etat accorde les garanties suivantes, en matière de fiscalité : (1) l'application généralisée de la TVA ; (2) l'application du taux nul de la TVA sur les productions exportées permettant le remboursement de la TVA acquittée sur les investissements et dépenses d'exploitation des entreprises exportatrices ; (3) une réduction du montant de contrat de recherche technologique conclu avec une université, un institut de recherche ou d'enseignement ou une école d'enseignement supérieur basée dans la CEMAC et sur les contrats de consultant dont le siège est situé dans un pays membre ; (4) le maintien de la pression fiscale autour d'un taux acceptable en contrepartie des investissements et charges de fonctionnement engagées par l'entreprise en zone rurale, en matière de services sociaux correspondant aux missions courantes de l'Etat ; (5) l'exemption pour les entreprises nouvelles ou en extension en application des dispositions des articles 16 et 118 du Code Général des Impôts au titre de: (- l'impôt sur les sociétés - l'impôt minimum fiscal- la patente - la taxe sur la valeur locative des locaux professionnels- la contribution foncière des propriétés bâties- la contribution foncière des propriétés non bâties ) ; (6) la possibilité de procéder à des amortissements dégressifs et accélérés ou constants tout au long de la période d'exemption de l'impôt sur les sociétés et la possibilité du report des résultats déficitaires sur l'exercice suivant ; (7) la possibilité d'avoir une déduction de 40 % des sommes investies des bases taxables à l'impôt sur le revenu des personnes physiques et à l'impôt sur les bénéfices des sociétés conformément aux articles 132 et suivants du Code Général des Impôts. Cette déduction sera pratiquée sur les résultats de l'année ou de l'exercice au cours duquel interviendront : (l'achèvement des constructions - le paiement des achats du matériel ou d'outillage - le règlement des apports aux sociétés d'économie mixte.)

<sup>10</sup> Article 4, Loi N°29/PR/2016 Instituant le Marquage Fiscal

dehors de ce taux privilégié, qui s'obtient sans formalité administrative aucune, il n'y a pas d'autres droits et taxes à asséoir sur ces biens et matériels qui sont totalement exonérés de la taxe sur le chiffre d'affaires en vigueur au Tchad. Il existe également au Tchad le régime de l'admission temporaire applicable aux matériels lourds destinés à être réexportés à la fin des opérations pour lesquelles ils sont importés. Les droits de douane sont suspendus sur les matériels bénéficiaires de ce régime pendant toute leur durée d'utilisation au Tchad.

Malgré les ambitions de modernisation des installations de la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDouanes), celles-ci demeurent vétustes et les compétences/qualifications du personnel ne sont pas toujours à la hauteur des enjeux et des défis inhérents aux échanges commerciaux<sup>11</sup>.

**L'accès à la propriété foncière.** L'accès à la propriété foncière est encadré par la loi N°24 du 22 juillet 1967, la loi N°67-25 du 22 juillet 1967 et l'arrêté N°077/PR/PM/2017.

La loi N°24 du 22 juillet 1967 relative à la propriété foncière et droit coutumier énonce que la propriété se constate par la procédure de l'immatriculation.<sup>12</sup> Cette procédure consiste à l'établissement et l'enregistrement d'un titre de propriété appelé titre foncier. La procédure d'immatriculation - une procédure plutôt complexe - est souvent méconnue du public. La loi précise que seuls les fonds de terre et les bâtiments sont susceptibles d'immatriculation. L'autorité compétente en matière d'immatriculation est le conservateur de la propriété foncière<sup>13</sup>. Il est en outre chargé de la conservation des actes relatifs aux immeubles immatriculés et l'inscription des mutations et contestations de droits et charges relatifs à ces immeubles. L'immatriculation est obligatoire lorsqu'une concession ou permis d'habiter est transformé en propriété par l'octroi d'une concession définitive. C'est dire que, lorsqu'une amodiation ou une aliénation est faite sur le domaine privé de l'Etat, le bénéficiaire qui en reçoit de façon définitive la propriété de ce fonds a l'obligation de l'immatriculer<sup>14</sup>. En outre, la délivrance du titre foncier dans le cas d'espèce pourrait l'être sous certaines conditions. Il pourra s'agir des conditions résolutoires ou clause d'inaliénabilité. Ces conditions et clauses étant toujours temporaires. Cette loi sécurise le titre foncier car elle énonce en son article 7 que : « Le titre foncier est définitif et inattaquable ».

La loi N°67-25 du 22 juillet 1967 relative à la limitation aux droits fonciers consacre quant à elle l'invulnérabilité et l'insaisissabilité de la propriété privée, sans que l'intérêt public ne l'exige. Les dépendances du domaine privé de l'Etat sont susceptibles d'amodiation ou d'aliénation suivant les procédures de la concession ou du permis d'habiter. Ce domaine peut être en milieu rural ou en milieu urbain. A l'expiration du délai de concession, un comité examine la conformité de la mise en valeur de l'objet de la concession conformément au cahier de charge préalablement établi et soumis aux autorités pour ladite concession. La conformité des réalisations donne droit à une attribution à titre définitif, la non-conformité entraîne de facto la déchéance et le terrain revient au domaine, libre de tout droit. Pour des terrains en milieu urbain, la concession à titre provisoire se fait par décret en Conseil des ministres.

L'arrêté N°077/PR/PM/2017 fixant les délais d'exécution du traitement des dossiers fonciers complète le champ de l'accès à la propriété foncière en y fixant les délais. Le constat est que la procédure de délivrance du titre foncier est très complexe, lourde et très lente compte tenu du nombre trop élevé d'acteurs qui y interviennent. Les hautes autorités ayant constaté cette inertie ont pris des mesures pour rendre la procédure plus rapide<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Le logiciel SYDONIA est utilisé par la douane tchadienne, dans le cadre d'une initiative CEMAC afin d'accélérer le transit douanier, la Direction des douanes exploite depuis 2001 le logiciel SYDONIA++ qui est installé dans les principaux points d'entrée du pays. Cette informatisation des procédures douanières vise à interconnecter, à terme, le système SYDONIA des 6 Etats membres. En pratique, le logiciel n'est pas toujours opérationnel en raison de problèmes d'interconnexion, d'électricité et de formation du personnel. La déclaration par voie informatique est disponible dans 4 bureaux de douanes situés dans la capitale (et ses environs), et la ville de Moundou. Ces bureaux traitent environ 80% des déclarations douanières.

<sup>12</sup> Art 1er La Loi N°24 du 22 juillet 1967 relative à la propriété foncière et droit coutumier

<sup>13</sup> Art. 3 *idem*

<sup>14</sup> Art. 23 de la Loi N° 67-23 du 22 juillet 1967 portant statut des biens domaniaux.

<sup>15</sup> Pour (i) l'établissement et la signature de lettre d'engagement pour terrain commercial/industriel, l'autorité compétente est la Direction de l'Urbanisme qui le fait en trois (3) jours ; (ii) pour l'établissement et signature fait pour habitation, l'institution compétente est la Direction du Guichet Unique des affaires foncières et le délai d'exécution est de cinq (5) jours. Les actions suivantes rentrent dans la procédure d'obtention du titre foncier et le délai d'exécution est fixé par ledit décret. (iii) identification des parcelles en un jour ; (iv) bornage en quatre (4) jours ; (v) levée du plan parcellaire en trois (3) jours ; (vi) l'ordre de recette en quatre (4) jours ; (vii) demande de cession/adjudication de terrain en 3 jours ; la publicité foncière en trente-trois jours (33) jours ; (viii) arrêté de cession de gré-à-gré/transfert en six (6) jours ; (ix) attestation provisoire de propriété en un (1) jour ; (x) le permis de construire en quarante-cinq (45) jours ; (xi) le constat de mise en valeurs en trois (3) jours ; (xii) l'immatriculation en quatre-vingt-quinze (95) jours ; (xiii) la mutation sur un foncier en deux (2) ; (xiv) Hypothèque sur un titre foncier en deux (2) jours ; (xv) mise à jour d'un titre foncier en deux (2) jours

Les différentes procédures sont très complexes et échappent totalement aux bénéficiaires dudit service public. Dans la réalité, il faut beaucoup de temps pour obtenir un titre foncier<sup>16</sup>. Pour flexibiliser et accélérer les procédures d'obtention du titre foncier, il a été créé un Guichet Unique des affaires foncières. Malgré la mise en place de ce mécanisme, le constat demeure amer sur le terrain quant à l'éternelle lenteur dans ladite procédure. Les statistiques en matière de délivrance des actes par le Guichet Unique sont évocatrices de l'inertie de cette branche de service

**TABLEAU N° 2: STATISTIQUES DES ACTES DÉLIVRÉS PAR LE GUICHET UNIQUE DES AFFAIRES FONCIÈRES AU 31 MARS 2017**

Nature	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Arrêté		1 069	2 324	1 800	417	5 610
Attestation de détention d'un arrêté	403	644	210	153	34	1 444
Plan Parcellaire	444	1 832	2 209	1 711	396	6 592
Copie du Titre de Propriété	1	5	2	1	2	11
Attestation Provisoire de Propriété (APP)	31	34	42	34	1	142
Attestation de détention d'une APP			37	43	8	88
Procès Verbal de Transfert		7	20	2		29
Titre de Propriété	310	306	79	134	19	848
Fiche d'attribution de Terrain	1	12	4	5	2	24
<b>Totaux</b>	<b>1 190</b>	<b>3 909</b>	<b>4 927</b>	<b>3 883</b>	<b>879</b>	<b>14 788</b>

Les entreprises qui désirent s'installer au Tchad rencontrent de véritables difficultés pour l'obtention d'un titre foncier, ce qui parfois décourage les promoteurs qui ne désirent pas réaliser des investissements sur des fonds qui ne leur appartiennent pas et dont elles pourront perdre la propriété à tout moment.

**L'accès à la justice et les autres mécanismes de règlement des différends.** La constitution tchadienne garantit l'égalité de tous devant la loi<sup>17</sup>. Elle reconnaît les mêmes droits à toutes les composantes de la population. Les droits des personnes morales ne sont pas du reste. L'article 16 de la même constitution dispose que : « Les droits des personnes morales sont garantis par la présente Constitution ». Dans la même veine, la Constitution consacre la liberté syndicale<sup>18</sup> et la sacralité et l'inviolabilité de la propriété privée<sup>19</sup>. L'accès à la justice qui est une consécration constitutionnelle est renforcé par certaines normes. C'est le cas de : (i) l'ordonnance N°009/PR/2004 du 23 août 2004 portant organisation et fonctionnement des tribunaux de commerce, ratifiée par la loi N°014/PR/2004 du 15 novembre 2004 ; (ii) la loi N° 011/PR/2013 portant Code de l'organisation judiciaire ; (iii) la loi organique N°016/PR/2014 portant organisation, fonctionnement et règles de procédures devant la Cour Suprême ; iv) le décret N° 1010/PR/PM /MJ/2014 du 04 septembre 2014, portant création des juridictions et fixant leur ressort territorial ; et (v) le décret n° 1167/PR/PM/MJDH/2014 du 20 septembre 2014, portant Additif au Décret N° 1010/PR/PM/MJDH /2014.

<sup>16</sup> sur la base d'un acte de vente, il faut enregistrer cet acte au Ministère des Affaires Foncières et du Domaine, se rapprocher de la commune pour vérification (délai de deux mois) puis, du service du cadastre qui va se rendre sur le terrain pour ensuite obtenir un plan cadastral (plusieurs mois), solder le terrain au Ministère des Affaires Foncières et du Domaine (étape encore plus longue et très coûteuse, au cours de laquelle le dossier peut même se perdre), attendre l'arrêté de gré à gré (trois mois si l'administration des Affaires Foncières et du Domaine est diligente) et, ensuite, procéder à une mise en valeur du bien par une commission mixte (selon leur disponibilité, d'une semaine à un mois) avant d'obtenir le procès-verbal de mise en valeur qui sera alors transmis au Ministère des Affaires Foncières et du Domaine via le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Urbanisme et de l'Habitat pour l'obtention du registre d'immatriculation immobilière et du titre foncier (de six mois à un an). Au-delà de ces étapes, il y a, en plus, de nombreuses opérations sous-jacentes qui prennent également du temps.

<sup>17</sup> Art. 13-15 de la constitution

<sup>18</sup> Art 28 *idem*,

<sup>19</sup> Art 41

En plus de ces normes internes, le Tchad est partie à plusieurs organisations et mécanismes internationaux<sup>20</sup> de résolution des différends. Le Tchad a conclu des accords bilatéraux et multilatéraux en matière de garantie des investissements avec l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (AMGI) ; l'Agence Internationale pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements (CIRDI). Le Tchad adhère aux conventions de New York sur le recouvrement et l'exécution des sentences arbitrales internationales conclues en 1958 sous les auspices des Nations Unies ; le traité instituant l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des affaires-OHADA ; le Traité instituant la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale-CEMAC et les mécanismes de résolution des différends y relatifs. Pour l'heure, en matière commerciale, la procédure applicable au Tchad est celle régie par les textes OHADA.

Le Tchad a créé cinq (05) tribunaux commerce dans cinq (05) villes (N'Djamena, Moundou, Sarh, Bongor et Abéché). Ces juridictions commerciales créées manquent de ressources pour assurer un fonctionnement de qualité. Par ailleurs, le fait de quitter une localité et parcourir des centaines de kilomètres à la recherche d'un juge handicape la pratique des affaires.

Les Méthodes Alternatives de Résolution des Différends ne sont pas appliquées de façon optimale dans le contexte des affaires au Tchad. La médiation, la conciliation, l'arbitrage, les bons offices n'ont pas encore trouvé un champ d'application. Or, la lenteur caractéristique du Tribunal étatique et le manque de confidentialité devraient être un levier de développement des mécanismes alternatifs de règlement des différends. Les seuls mécanismes de résolution des différends en dehors des Tribunaux étatiques demeurent l'arbitrage OHADA, l'Arbitrage CCI<sup>21</sup> et d'autres structures dont les compétences sont reconnues par des clauses compromissoires.

**Le code des marchés publics.** Le Code des marchés publics est l'objet du décret N°503/PM/SGG/2003. Il définit le marché public comme « des contrats écrits passés pour la réalisation de travaux, l'achat de fournitures et de services, ainsi que pour la réalisation de prestations intellectuelles par l'État, les collectivités territoriales décentralisées, les établissements publics, les sociétés d'État et les sociétés à participation financière publique majoritaire ou pour leur compte »<sup>22</sup>. Il s'applique aux : (a) sociétés et établissements à participation financière publique non visés ci-dessus ; (b) personnes de droit privé bénéficiant du concours financier de l'État, de sa garantie, ou de la qualité de maître d'ouvrage délégué. Pour exécuter un marché public, l'entrepreneur, le prestataire de service, le consultant et l'agent de l'État dont les statuts le permettent doivent réunir les conditions fixées par le Code des marchés publics. A cet effet, ils doivent : (i) jouir de la capacité juridique ; (ii) posséder l'expérience et les qualifications ; (iii) les compétences techniques ainsi que les ressources financières ; (iv) les équipements et les autres moyens matériels. Pour des raisons de justice et d'équité, le Code des marchés public exclut de la course : (a) les personnes physiques ou morales en état de liquidation des biens ; (b) les personnes physiques dont la faillite personnelle a été prononcée ; (c) les personnes physiques ou morales qui ne sont pas en règle vis-à-vis des Services des impôts, des douanes, du trésor général et de la caisse nationale de prévoyance sociale (C.N.P.S.). La sous-traitance n'est permise que pour l'exécution de certaines parties du marché avec une autorisation préalable de l'autorité contractante. Elle ne peut concerner la totalité du marché, ni modifier substantiellement les conditions de qualification. Les attributions groupées sont autorisées lorsque les attributaires groupés sont solidaires et engagés pour la totalité.

Les offres déposées conformément au code des marchés publics sont examinées par la Commission d'Ouverture et de Jugement des Offres (COJO). L'ouverture de chaque pli et l'évaluation des offres et de l'attributaire provisoire du marché sont faites par la COJO en séance publique, en présence de toutes les parties prenantes ou de leurs mandataires.

L'ambition de transparence - dès l'ouverture de l'offre jusqu'à l'attribution provisoire des marchés - qui se trouve être le credo de ce code, n'obtient malheureusement pas le résultat escompté. Les offres sont dans la plupart des cas attribuées aux entreprises les moins méritantes. La transparence décrite avec éloquence n'est pas toujours respectée ; l'on se rend compte que les entreprises sans véritables expériences professionnelles et ayant une existence juridique plus ou moins circonstancielle sont les véritables bénéficiaires. Ce qui fausse cruellement la règle de la concurrence en matière des marchés publics. En outre, l'interdiction de

<sup>20</sup> Le Tchad a choisi, en matière de conventions internationales, le système dualiste avec primauté du droit international. C'est pourquoi, l'Article 221 énonce que : « Les traités ou accords régulièrement ratifiés ont, dès leur publication, une autorité supérieure à celle des lois nationales (...) ».

<sup>21</sup> CCI : Chambre de Commerce International qui dispose d'un centre d'arbitrage de rang international et qui connaît un grand nombre de différends commerciaux.

<sup>22</sup> Article 2 du Code des Marchés Publics

sous-traitance des marchés publics n'est en réalité que de pure forme. Les entreprises trouvent toujours des formules leur permettant de contourner ladite interdiction.

Les mesures décrites dans le code des marchés publics sont renforcées par les textes sectoriels. C'est le cas du Code minier, objet de la loi N°011/PR/1995 du 20 juin 1995, qui a pour vocation de régir toute activité liée à la prospection, la recherche, l'exploitation, la détention, la circulation, la transformation et le commerce de substances minérales ou fossiles ; et de la loi N°07-006 du 2 mai 2017 relative aux hydrocarbures qui énonce que : « (...) les contrats de concession et de partage de production sont attribués suivant une procédure d'Appel d'Offre Internationale, dont les modalités sont fixées par Arrêté ministériel ».<sup>23</sup>

Tous ces textes de lois présentent des limites considérables. C'est le cas du Code minier, applicable actuellement, qui ne répond plus aux réalités actuelles. Des prospections faites, après son entrée en vigueur, ont par exemple permis la découverte d'autres substances et matières qui ne sont pas régies par ledit code qui, par ailleurs, ne prend pas en compte les dispositions conventionnelles auxquelles le Tchad s'est engagé au niveau de la coopération multilatérale. La loi révisée au premier semestre 2018 est en phase avec les nouveaux champs d'action et les évolutions dans le secteur des mines. Toutefois, le décret d'application est attendu pour sa mise en œuvre.

#### **Fonctionnement des groupements, groupements à vocation coopérative et les coopératives.**

Les textes qui organisent le fonctionnement des groupements, groupements à vocation coopérative et les coopératives datent de 1992 et 1994. L'ordonnance N°025/PR du 07 décembre 1992 portant statut général des groupements, des groupements à vocation coopérative et des coopératives précise que : (i) les groupements sont des organisations volontaires de producteurs ou de consommateurs à caractère économique et social ayant des intérêts communs et jouissant de la personnalité morale ; (ii) le groupement à vocation coopérative est une société de personnes à but non lucratif basé sur l'union, la solidarité, l'entraide et la prévoyance ; (iii) la coopérative quant à elle, est une union de personnes qui se sont volontairement groupées et dont chaque membre participe activement aux activités pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement et fournissant une part équitable du capital et en acceptant une juste participation aux risques et résultats. La constitution et la reconnaissance de ces organisations sont régies par le décret N°066/PR/MET/94 fixant les principes généraux régissant les groupements à vocation coopérative et les coopératives.

La reconnaissance du groupement est délivrée par le comité local d'agrément composé de : un (01) représentant de l'autorité administrative locale, un (01) représentant du ministère technique concerné, deux (02) représentants des groupements légalement reconnus, un (01) représentant des ONG. Ce Comité est présidé par le représentant du département technique concerné. Le comité local se prononce dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de réception de la demande. Passé ce délai, le groupement est réputé créé. Pour les groupements à vocation coopérative, l'autorité de tutelle se prononce dans un délai de deux (02) mois sur la demande d'agrément. Pour les coopératives, le Ministère de tutelle se prononce dans un délai de deux (02) mois. Dès que le Ministère de Tutelle donne l'agrément à une coopérative, il procède à son immatriculation sur un registre tenu spécialement à cet effet.

Il y a lieu de relever que les normes édictées pour régir ces organisations rencontrent des difficultés dans leur opérationnalisation. C'est le cas pour la procédure d'enregistrement des coopératives - énoncée à l'article 27 - qui n'est pas respectée. Ce qui justifie les nombreux dysfonctionnements observés dans le secteur des coopératives.

L'entrée en vigueur de l'Acte uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives - en 2013 - rend caduques tous les précédents textes encadrant ce type de regroupement (Encadré N°1).

**Le régime des associations.** Le phénomène associatif s'est densifié au début des années 1990. Cette période correspond à l'avènement de la démocratie dont l'une des manifestations est l'éclosion des associations de la société civile. On rencontre une panoplie de regroupements : des clubs d'amis, des organisations non gouvernementales (ONG) de développement, des syndicats, etc. Les Associations, quel que soit leur composition, leur objet, sont régies par l'Ordonnance N°27/INT/SUR du 28 juillet 1962 et ses deux décrets d'applications N°165/INT/SUR et 166/INT/SUR du 25 août 1962. La procédure de constitution et d'autorisation à fonctionner débute par l'établissement de la déclaration de fonctionner. Celle-ci se fait auprès de l'autorité compétente qui est soit le Préfet dans les régions ou le Directeur de la Sûreté pour ceux

<sup>23</sup> Article 9 de La loi N°07-006 du 2 mai 2017 relative aux hydrocarbures

qui habitent N'Djamena contre un récépissé. L'autorité compétente se prononce dans un délai de trois (03) mois à compter de la réception du dossier. Passé ce délai, l'autorisation est réputée refusée. C'est une particularité qui est tout à fait contraire aux pratiques généralisées et à la maxime juridique selon laquelle : « Le silence vaut acceptation ». D'autres formalités sont à remplir si l'association reconnue voudrait devenir une Organisation Non Gouvernementale (ONG) ou obtenir la reconnaissance d'utilité publique.

Compte tenu de l'évolution des choses, ces textes sont anachroniques. Ils alourdissent la procédure de reconnaissance légale ou d'utilité publique des associations et limitent leurs interventions sur le terrain.

**La ratification des conventions.** Membre de la communauté internationale et acteur du marché international, le Tchad a conclu des accords bilatéraux d'investissement avec 13 pays (au 12 Juin 2012). Cependant, à ce jour, seuls trois (03) d'entre eux ont été ratifiés : les accords des années 1960 avec l'Allemagne, l'Italie et la Suisse. De plus, en vertu d'un accord bilatéral de réciprocité, les ressortissants français ont accès aux juridictions tchadiennes dans les mêmes conditions que les nationaux. L'Accord de Cotonou contient des dispositions visant à protéger les investissements par des ressortissants de l'Union européenne au Tchad. L'objectif principal visé par ces accords est la protection des investisseurs des pays membres contre les risques de nationalisation directe ou indirecte dans le pays hôte, et de se mettre d'accord sur le type de recours en justice en cas de litige. Le Tchad est en outre partie à plusieurs conventions dans le cadre des organisations mondiales. Il est membre de L'OMC, Il dispose d'une mission permanente à Genève, qui suit notamment les questions examinées à l'OMC, à la CNUCED, à l'OMPI et au CCI. Le Tchad participe aux activités organisées par l'OMC. Le pays est éligible à l'AGOA. En outre, il est membre des organisations régionales et sous régionales suivantes : Union Africaine (et Commission économique africaine), Communauté Economique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), Communauté des États sahélo-sahariens (CEN-SAD), et CEMAC. Bien que n'ayant pas signé l'Accord relatif au SGPC (Système global de préférences commerciales entre pays en voie de développement), le Tchad, en tant que PMA, bénéficie de préférences commerciales de la part de certains signataires. Il faut en outre citer l'accord CIRDI, la convention de New-York sur la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales internationales conclu en 1958.

Ce tour des différentes réformes entreprises dans l'environnement des affaires permet de constater que des progrès significatifs sont réalisés dans le domaine de la construction d'un cadre encourageant l'investissement. Cependant, les dysfonctionnements ou blocages ci-après constituent des contrepoids à la libéralisation :

- (a) La caducité de certains textes réglementaires (loi encadrant la propriété foncière, code minier, loi régulant les groupements et les coopératives, la loi n° 30 du 28 décembre 1968 relative aux prix, aux interventions économiques et à la répression des infractions économiques, etc.) qui ne sont pas en phase avec la promotion du secteur privé et même le contexte social, politique et économique dans sa globalité ;
- (b) la forte pression fiscale relevée par les acteurs du secteur structuré et toutes les études réalisées aussi bien par les institutions endogènes que par les organisations internationales de référence en matière d'évaluation du climat des affaires ;
- (c) le fonctionnement non optimal de la justice étayé par les dysfonctionnements suivants relevés par les justiciables : lenteurs judiciaires, coûts trop élevés de la justice, insuffisance des moyens matériels et humains, faible capacité humaine dans certains domaines, corruption, concussion et pression de tous ordres mettant à mal la crédibilité du système judiciaire ;
- (d) l'application laxiste des dispositions du code des marchés publics qui crée des distorsions dans des secteurs que l'on souhaite compétitifs et hautement concurrentiels ;
- (e) la corruption sous toutes ses formes qui engendre des surcoûts qui pénalisent la compétitivité des entreprises et partant leurs rendements ;
- (f) la quasi-absence de concertation entre les pouvoirs publics et les associations professionnelles d'entrepreneurs dans le processus qui conduit à la réglementation. En effet, les textes concernant l'environnement réglementaire et juridique du secteur privé sont généralement initiés par les pouvoirs publics. Les milieux d'affaires se plaignent de cette pratique qui fait que la plupart des textes pris pénalisent plutôt l'entrepreneuriat.

Ce constat est confirmé par le classement Doing Business du Tchad 2018 dans le domaine de la facilité des affaires. En effet, la facilité des affaires est l'un des aspects qui caractérise la compétitivité d'une économie au niveau international et influence le comportement des investisseurs privés. Dans le classement, selon l'indice Doing Business de la Banque mondiale, la République Tchad est classée au 180e rang sur un total de 190 pays. Cette position reflète clairement les améliorations qui devront être réalisées par le Gouvernement. Le tableau N° 3 ci-dessous présente, rubrique par rubrique, les éléments justifiant ce classement.

Il appert à la lecture du tableau que :

- Dans les domaines de paiement des impôts et celui de la création d'entreprise, le Tchad est classé parmi les cinq (05) dernières nations ;
- La situation est de même inquiétante en matière de commerce transfrontalier, de protection des investisseurs minoritaires, de transfert de propriété, d'exécution des contrats, d'octroi de permis de construire où le pays occupe respectivement sur 190 nations les 172e, 160e, 159e , 154e et 153e places.

Toutes choses qui militent pour une concertation permanente entre les secteurs public et privé pour toute initiative de réglementation des secteurs d'activités relevant de ce champ.

### TABLEAU N° 3 : DOING BUSINESS : RÉPUBLIQUE DU TCHAD

DOMAINES	DB 2018 Classement 190 pays
Paiement des taxes et impôts	188
Création d'entreprise	185
Commerce transfrontalier	172
Protection des investisseurs minoritaires	160
Transfert de propriété	159
Exécution des contrats	154
Octroi de permis de construire	153
Règlement de l'insolvabilité	150
Obtention de prêts	142

**Source:** À partir des données de la Banque mondiale, Doing Business, 2018

En plus du cadre réglementaire contraignant, il est à relever un autre obstacle d'importance à la pratique des affaires au Tchad. Il s'agit de l'insuffisance et de la qualité des infrastructures d'approvisionnement en eau, électricité, téléphone, et des infrastructures de transports et communication. A ce sujet, il y a unanimité de la part de tous les acteurs que le niveau de ces facteurs de compétitivité dessert le secteur privé au Tchad.

Pour la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (2015) « le développement du secteur privé continue d'être entravé par un environnement des affaires peu favorable, du fait notamment d'infrastructures de transport et de communication inadaptées, créant d'importants problèmes logistiques, et de l'insuffisance et du coût élevé de l'énergie ». Le World Economic Forum aboutit au même constat. Dans sa publication de référence, The Global Competitiveness Report 2017, le Tchad y occupe en matière d'infrastructures la 134e place sur les 137 pays analysés. C'est d'ailleurs sur ce pilier que le Tchad obtient sa plus petite note sur les 10 piliers qui structurent l'indice de compétitivité. Par ailleurs l'inadéquation des infrastructures est citée comme la 6e plus importante contrainte sur les 17 relevés par les entrepreneurs au Tchad.

En dehors du cadre réglementaire, l'Etat s'est doté d'un certain nombre d'institutions en charge d'encadrer le secteur privé.

## II.2 Les institutions de promotion et de concertation

L'Etat dans le cadre de ses missions régaliennes a mis en place un certain nombre de structures ayant pour mission d'appuyer le secteur privé. Ces structures peuvent être classées en trois catégories : (a) les départements ministériels ; (b) les structures institutionnelles de promotion de l'entrepreneuriat ; (c) les structures de concertation et les chambres consulaires.

**Les départements ministériels.** Ils constituent l'arsenal public, de premier plan, d'appui au secteur privé dans son ensemble. On en dénombre plus d'une vingtaine<sup>24</sup> en plus du Ministère du commerce, de l'industrie et de la promotion du secteur privé (MCIPSP). Dans le cadre de cette analyse, il est apparu plus efficace de questionner le fonctionnement d'un certain nombre de structures qui font partie de l'Administration Centrale de certains de ces départements ministériels en raison de leur impact direct sur l'entreprise. C'est ainsi que le choix a été porté sur : la Direction de la Promotion du Secteur Privé (DPSP), la Direction Générale de l'Industrie (DGIndustrie), la Direction de la Promotion du Secteur Privé (DPSP) ; la Direction de l'Action Coopérative (DAC), la Direction Générale du Commerce (DGCommerce), la Direction Générale des Mines et des Carrières (DGMines), la Direction Générale du Domaine et du Patrimoine (DGDomaine), la Direction Générale de la Formation Professionnelle (DGPF), et la Direction Générale des Impôts (DGImpôts) ; la Direction Générale des Douanes et des Droits Indirects (DGDouanes).

**La Direction Générale de l'Industrie (DGIndustrie).** Le décret N° 753/PR/PM/MDICPSP du 27 décembre 2016 portant organigramme du Ministère du Développement Industriel, du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé précise dans son article 11 que la DGIndustrie a pour mission de concevoir et de mettre en application la politique définie par le Gouvernement en matière de développement industriel, d'appui aux PME et aux coopératives et de propriété industrielle. Ainsi, est-elle chargée, entre autres, de : mettre en œuvre et suivre l'application de la charte des investissements ; concevoir, élaborer et mettre en application la politique nationale de normalisation, de la certification et de l'accréditation ; étudier et proposer des mesures susceptibles de promouvoir le développement industriel ; initier toutes les actions à la préparation et à la mise en œuvre du programme de mise à niveau des entreprises industrielles ainsi que la proposition des ajustements nécessaires ; définir la politique nationale de valorisation des produits destinés à l'exportation ; définir et mettre en œuvre des politiques de promotion des investissements en collaboration avec les ministères concernés ; concevoir les stratégies sectorielles de développement des petites et moyennes entreprises/industries ; élaborer et mettre en œuvre la politique de création et de développement des petites et moyennes entreprises. . .

A l'analyse, on constate que cette Direction Générale a d'importantes prérogatives en matière d'orientation, réglementation, structuration et d'organisation du secteur privé. Cependant, elle ne dispose des moyens nécessaires pour mener ses prérogatives.

Pour un accompagnement efficace du secteur privé, la DGIndustrie évoque comme priorités :

- L'élaboration du schéma directeur d'industrialisation<sup>25</sup> (cet outil de pilotage n'existe pas) ;
- L'élaboration de la Charte de la Petite et Moyenne Entreprise ;
- L'opérationnalisation de l'Agence de Normalisation qui est créée par la loi relative à la normalisation<sup>26</sup>;
- La relecture des conventions d'établissement octroyées aux 52 entreprises bénéficiaires des avantages de la charte des investissements ;

<sup>24</sup> On peut citer : Ministère de l'administration du territoire et de la gouvernance locale, Ministère de l'Aménagement du territoire du développement de l'habitat et de l'urbanisme, Ministère de l'aviation civile et de la météorologie nationale, Ministère de l'eau et de l'assainissement, Ministère de l'Économie et de la Planification du Développement, Ministère de l'élevage et des productions animales, Ministère de l'Enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'Environnement et de la Pêche, Ministère de l'Infrastructure et du désenclavement, Ministre de l'Education Nationale et de la Promotion Civique, Ministère de la femme de la protection de la petite enfance et de la solidarité, Ministère de la fonction publique de l'emploi et du dialogue social, Ministère de la Formation professionnelle et de la promotion des métiers, Ministère de la Jeunesse des sports et de loisirs, Ministère de la Justice, garde de sceaux chargé des droits humains, Ministère de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles, Ministère de Postes et des nouvelles Technologies de l'information, Ministère des Finances et du Budget, Ministère des Mines de la géologie et des carrières, Ministère du Développement touristique, de la culture et de l'Artisanat, Ministère du Pétrole et de l'Énergie. . .

<sup>25</sup> En 1992 avec l'assistance de l'ONUDI, un Cadre de base de planification du développement industriel et artisanal a été élaboré (Projet XP/CHD/88/109 ; XP/CHD/90/009 ; Rapport Final, avril 1992).

<sup>26</sup> Art.4 de la Loi N° 044/PR/2014 du 31 décembre 2014.

- L'opérationnalisation effective du Guichet de Mise à Niveau des Entreprises à la suite de la phase pilote effectuée dans le cadre du Programme Régional de Mise à Niveau (PRMN) ;
- La réalisation des Etudes de faisabilité des ports secs ;
- Les études de faisabilité des Zones Economiques Spéciales ;
- Les études sur les indications géographiques de marque relatives à certains produits exportables (Voir Encadré N°2)

**La Direction de la Promotion du Secteur Privé (DPSP).** Cette entité fait partie des deux directions qui forment la DGIndustrie. Elle a pour mission de concevoir, suivre et coordonner la politique du Gouvernement en matière de promotion du secteur privé. C'est ainsi qu'elle est chargée de : définir et mettre en œuvre la stratégie de migration du secteur informel vers le secteur formel ; définir un cadre légal et réglementaire incitatif au développement des partenariats-public-privé ; organiser les rencontres annuelles Gouvernement-Secteur Privé en collaboration avec les services concernés ; promouvoir le cadre de dialogue entre l'Etat et le Secteur Privé ; élaborer et mettre en œuvre un programme d'amélioration du climat des affaires ; appuyer les opérateurs économiques à s'organiser en interprofession ; susciter l'esprit d'entreprise par des campagnes de sensibilisation ; contribuer à la création et au suivi d'un fonds de garantie pour les PME ; favoriser la concertation institutionnelle entre les institutions publiques et privées impliquées dans la promotion des PME ; contribuer à la mise en place et au suivi des institutions financières spécialisées dans le financement des PME en synergie avec les institutions bancaires et financières existantes ; définir et mettre en œuvre le statut de l'entrepreneur ; assurer l'attractivité de l'environnement des PME.

Les limites et contraintes présentées en ce qui concerne la DGIndustrie, notamment en ce qui concerne l'insuffisance des moyens d'action concernent la DPSP. La qualité de l'intervention de l'Etat dans le champ de l'entrepreneuriat est déterminée par la capacité de la DPSP à mener ses missions.

**La Direction de l'Action Coopérative (DAC).** Cette structure n'existe pas en tant que Direction dans le nouvel organigramme du 27 décembre 2016 du Ministère du Développement Industriel, Commerce et de la Promotion du Secteur Privé. Elle est fusionnée avec la Direction de l'Industrie d'alors pour donner une nouvelle direction dénommée Direction de l'Industrie, des PME et des Coopératives. Pour ce qui est du Domaine de la coopérative, on peut relever dans l'article 13 du Décret N° 753/PR/PM/MDICPSP les attributions suivantes : mettre en œuvre les stratégies cohérentes en vue d'appliquer la politique du Gouvernement en matière d'appui au mouvement associatif et coopératif ; élaborer et vulgariser les textes régissant le mouvement coopératif au Tchad et en contrôler l'application ; contrôler et tenir à jour les banques de données sur le mouvement associatif et coopératif au Tchad ; renforcer les capacités des organisations coopératives et des comités locaux d'agrément en conseil et formation en vue d'induire une dynamique d'auto développement ; vulgariser tous les textes en matière de coopérative en vigueur.

Cette structure qui a en charge la migration des anciens groupements et groupements à vocation coopérative qui le souhaitent en une des formes reconnues par l'Acte Uniforme sur les sociétés coopératives de l'OHADA (Voir Encadré N°2) n'a enregistré que 200 sociétés coopératives du fait d'une absence de moyens adéquats depuis l'entrée en vigueur de l'acte Uniforme. Et même ce résultat - très modeste - n'a pu être obtenu que grâce à l'appui des organisations non gouvernementales (Caritas, etc...) qui financent les projets des filières arachide et karité dans 03 régions.

La Direction manque des ressources nécessaires pour se déployer en vue de sensibiliser, accompagner les groupements dans leur processus de migration, renforcer les capacités des coopératives créées et à créer... Toutes choses indispensables pour la structuration des organisations de ce secteur qui conditionne leur légitimité et leur crédibilité dans l'écosystème de l'entrepreneuriat.

Quel que soit le cas figure, l'accompagnement de la migration des groupements agréés (qui existent encore et qui n'ont pas de statut légal du fait de leur caducité) en sociétés coopératives va nécessiter de mobiliser des ressources importantes. Ceci même en restant conservateur dans les objectifs (par exemple le ¼ uniquement des organisations qui existent). Pour des besoins de rationalité, d'efficacité et d'efficience, il est souhaitable de flexibiliser le processus d'enregistrement

## ENCADRE N°1 : L'ACTE UNIFORME RELATIF AU DROIT DES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) est une organisation d'intégration juridique, créée le 17 octobre 1993 par le Traité de Port-Louis (île Maurice), tel que révisé à Québec, le 17 octobre 2008. Il s'agit d'un traité qui donne à son organe disposant du pouvoir normatif, le Conseil des Ministres, compétence pour légiférer dans les domaines intéressant le droit des affaires ou à celui qu'il trouvera opportun de rattacher au droit des affaires (article 2 du traité). Comprenant, à ce jour, 17 États Parties, elle a produit, depuis sa création, neuf (09) « Actes uniformes » qui, conformément à l'article 10 dudit traité, priment sur les dispositions nationales antérieures contraires. Ceci signifie que les textes de l'OHADA sont directement applicables dans chaque État membre, sans qu'une intervention du législateur national ne soit nécessaire ; ils y sont également obligatoires et s'imposent contre toute disposition de droit interne antérieure ou à venir.

C'est dans ce contexte que l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives a été adopté, le 15 décembre 2010, et est entré en vigueur, le 11 mai 2011 (publié au JO OHADA du 15 février 2011). Ainsi, en raison de la supranationalité des normes de l'OHADA sur le droit interne, cette nouvelle réglementation, qui définit la société coopérative comme un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement, et selon les principes coopératifs (art. 4 de l'Acte), tout en précisant, dans son article 3, que les formes de sociétés coopératives qu'elle prévoit s'imposent dès lors que l'activité, exercée sous forme coopérative, est envisagée dans l'espace OHADA, abroge, notamment, l'ordonnance N°025/PR du 07 décembre 1992 portant statut général des groupements, des groupements à vocation coopérative ainsi que le Décret N°066/PR/MET/94 fixant les principes généraux régissant les groupements à vocation coopérative et les coopératives.

L'adoption de l'Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives constitue une opportunité et, cela, à plus d'un titre :

- Tout d'abord, il contribue à proposer des solutions aux difficultés rencontrées par les coopératives qui, selon l'Alliance Coopérative Internationale, résident dans les maux suivants : crise de crédibilité, de management, d'idéologie et surtout une complexité organisationnelle, sans oublier l'ignorance des textes ;
- Ensuite, permettant de connaître les obligations et les droits de chacun, acteurs institutionnels, coopérateurs et juridictions, tout en incitant les coopératives à se tourner vers le secteur formel, le nouveau texte couvre un domaine assez large : non seulement il vient compléter les Actes uniformes relatifs au droit commercial général et au droit des sociétés commerciales, dans le but de poursuivre l'objectif d'assainissement du droit des affaires, mais, il est applicable aux sociétés coopératives, aux unions, fédérations et confédérations de sociétés coopératives et à leurs réseaux, qui seront constitués sur le territoire de l'un des États Parties, à compter de son entrée en vigueur dans l'État partie concerné ; même si cette application immédiate ne remet pas en cause les formalités constitutives accomplies antérieurement, qui n'auront pas à être renouvelées.

Quant aux structures constituées antérieurement à l'entrée en vigueur du nouveau texte, elles sont tenues de mettre leurs statuts en harmonie avec les dispositions de l'Acte uniforme, dans un délai de deux (02) ans à compter de son entrée en vigueur, soit le 15 mai 2013. A défaut de mise en harmonie, les clauses statutaires contraires à ces dispositions seront réputées non écrites.

Cette mise en harmonie, qui intéresse tant les coopératives existantes que celles qui vont être mises en place par des initiateurs potentiels de nouvelles structures, pose un problème de base qui est celui de la matérialisation du contrat de société, à savoir, les statuts.

Si les statuts constituent, en effet, un document indispensable, tant pour la constitution de la société coopérative, son organisation, son fonctionnement, que pour tous les autres actes de la vie sociale, leur mise en harmonie s'avère une question essentielle pour la mise en œuvre du nouveau cadre juridique consacré aux coopératives. La mise en harmonie procède de l'article 390 de l'Acte uniforme, susvisé, qui dispose que les sociétés coopératives, les unions de sociétés coopératives, les fédérations de sociétés coopératives, les confédérations de sociétés coopératives et leurs réseaux constitués antérieurement à l'entrée en vigueur de l'Acte sont, sauf dispositions contraires, soumises à ces dispositions. Ils sont tenus de mettre leurs statuts en harmonie avec les dispositions dudit Acte dans le délai précité.

L'article 390 est complété par les dispositions suivantes (articles 391 à 395) de l'Acte, visant à expliquer en quoi consiste la mise en harmonie. Ainsi, aux termes de l'article 391, la mise en harmonie a pour objet d'abroger, de modifier et de remplacer, le cas échéant, les dispositions statutaires contraires aux dispositions impératives de l'Acte uniforme et de leur apporter les compléments rendus obligatoires.

Elle peut être accomplie par voie d'amendement aux statuts anciens ou par l'adoption de statuts rédigés à nouveau en toutes leurs dispositions. Elle peut être décidée par l'assemblée générale des coopérateurs, statuant aux conditions de validité des décisions ordinaires, nonobstant toutes dispositions légales ou statutaires contraires, à la condition de ne modifier, quant au fond, que les clauses incompatibles avec l'Acte uniforme.

Si pour une raison quelconque, l'assemblée générale des coopérateurs n'a pu statuer régulièrement, le projet de mise en harmonie des statuts sera soumis à l'homologation du président de la juridiction compétente, statuant sur requête des représentants légaux de la société coopérative.

en supprimant les comités locaux d'agrément (qui n'ont pas de raison d'être dans les procédures de l'Acte Uniforme) en ouvrant des « guichets uniques » dans toutes les préfectures. Par ailleurs, il est nécessaire d'élaborer la politique nationale de développement des coopératives au Tchad.

Dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé, un mécanisme spécial d'enregistrement et de renforcement des capacités doit être pensé pour avoir un effectif critique de coopératives fonctionnelles et performantes sur l'ensemble du territoire et dans toutes les filières.

**La Direction Générale du Commerce (DGCommerce).** La Direction Générale du Commerce - au sein du Ministère du Développement Industriel, du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé - a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique nationale du Gouvernement en matière de commerce et de la promotion du secteur privé. A cet effet, le décret N° 753/PR/PM/MDICSP/2016 du 27 décembre 2016 précise dans son article 7 que la Direction Générale du Commerce est chargée de : (i) élaborer, mettre en œuvre et suivre la politique du Gouvernement

## ENCADRE N°2 : LES INDICATIONS GEOGRAPHIQUES

### Qu'est-ce qu'une indication géographique ?

Une indication géographique est un signe utilisé sur des produits qui ont une origine géographique précise et qui possèdent des qualités ou une notoriété dues à ce lieu d'origine. La plupart du temps, une indication géographique consiste dans le nom du lieu d'origine des produits. Les produits agricoles ont généralement des qualités qui découlent de leur lieu de production et sont influencés par des facteurs locaux déterminés, tels que le climat et le sol. Pour qu'un signe fonctionne comme une indication géographique, il faut que la législation nationale contienne des dispositions en ce sens et que les consommateurs le considèrent comme tel. Les indications géographiques peuvent être utilisées pour une grande variété de produits agricoles; par exemple, le terme "Toscane" est utilisé pour l'huile d'olive produite dans une aire déterminée d'Italie (cette appellation est protégée en Italie par la loi n° 169 du 5 février 1992) et celui de "Roquefort" pour du fromage produit en France (cette appellation est protégée dans l'Union européenne en vertu du règlement (CE) n° 2081/92 et aux États-Unis d'Amérique en vertu de l'enregistrement de marque de certification no 571.798).

### Les indications géographiques ne peuvent-elles être utilisées que pour des produits agricoles ?

L'utilisation d'indications géographiques n'est pas limitée aux produits agricoles. Ces indications peuvent aussi mettre en valeur les qualités particulières d'un produit dues à des facteurs humains présents sur le lieu d'origine des produits, tels que certaines techniques de fabrication et la tradition. Le lieu d'origine peut être un village ou une ville, une région ou un pays. Par exemple, le substantif "Suisse" ou l'adjectif "suisse" est considéré dans de nombreux pays comme une indication géographique pour des produits qui sont fabriqués en Suisse, en particulier pour les montres.

### Qu'est-ce qu'une appellation d'origine ?

Une appellation d'origine est un type spécial d'indication géographique, utilisé sur des produits qui présentent une qualité particulière due exclusivement ou essentiellement au milieu géographique dans lequel ils sont obtenus. La notion d'indication géographique englobe les appellations d'origine.

### Quel est le rôle d'une indication géographique ?

Une indication géographique met en évidence un lieu ou une région de production précis qui détermine les qualités caractéristiques du produit qui en est originaire. Il est important que le produit tire ses qualités et sa renommée de ce lieu. Ces qualités dépendant du lieu de production, il existe un "lien" déterminé entre les produits et leur lieu de production originaire.

### Pourquoi les indications géographiques doivent-elles être protégées ?

Pour les consommateurs, les indications géographiques servent à déterminer l'origine et la qualité des produits. Bon nombre d'entre elles ont acquis une renommée importante qui, faute d'être protégée de la façon appropriée, peut faire l'objet de fausses déclarations de la part d'opérateurs commerciaux malhonnêtes. L'utilisation abusive des indications géographiques par des tiers non autorisés est préjudiciable aux consommateurs et aux producteurs légitimes. Les premiers sont trompés car conduits à croire qu'ils achètent un produit authentique présentant des qualités et des caractères précis alors qu'il s'agit d'une imitation sans valeur. Les producteurs légitimes subissent, quant à eux, un préjudice parce qu'ils perdent ainsi le bénéfice d'opérations commerciales lucratives et qu'il est porté atteinte à la renommée de leurs produits.

### Quelle est la différence entre une indication géographique et une marque ?

Une marque est un signe utilisé par une entreprise pour distinguer ses produits et ses services de ceux d'autres entreprises. Elle confère à son propriétaire le droit d'empêcher des tiers d'utiliser la marque. En se rapportant à l'indication géographique, les consommateurs savent qu'un produit provient de tel ou tel lieu et possède certains caractères qui sont dus au lieu de production. Elle peut être utilisée par tous les producteurs dont les produits ont pour origine le lieu désigné par l'indication géographique et possèdent les qualités caractéristiques.

en matière de commerce ; (ii) élaborer les projets d'accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux et veiller à leur application ; (iii) élaborer et suivre la mise en œuvre de la réglementation en matière de commerce ; mettre en œuvre la réglementation nationale en matière de concurrence et de protection des consommateurs.

A l'analyse, on constate que cette structure est au cœur de la diversification de l'économie. Elle a été au centre l'élaboration de la Stratégie Nationale du Commerce dont le rapport final, validé en février 2016, n'a pas connu jusqu'à ce jour l'onction du Gouvernement par une validation en conseil des Ministres. Cette validation est une priorité dans le cadre de la politique de diversification de l'économie tchadienne. Comme autres priorités à inscrire dans la Stratégie de Développement du Secteur Privé, les responsables de DGCommerce ont cité :

- la signature du décret d'application de la loi sur la normalisation ;
- la mise en place effective de la structure en charge des normes et de la métrologie au Tchad ;
- le renforcement des capacités du CECOQDA ;
- la relecture de certains accords internationaux ;
- la promotion des produits made in Tchad ;
- le désenclavement des zones de production des spéculations devant faire l'objet des échanges commerciaux aussi bien au niveau interne qu'à l'exportation.

**La Direction Générale des Mines et des Carrières (DGMines).** La Direction Générale des mines et des carrières est chargée de : (i) élaborer et faire appliquer les textes législatifs et réglementaires relatifs aux mines, aux carrières, aux substances explosives, aux bijouteries et aux établissements classés dangereux, insalubres et incommodes ; (ii) préparer les plans et programmes de développement miniers ; (iii) mettre en œuvre les travaux d'exploitation minière et des activités connexes ; (iv) veiller à la protection, à la sauvegarde, à la réhabilitation de l'environnement, en collaboration avec les services et Ministères concernés et à la Sécurité dans les Mines et Carrières ; (v) participer à la mise au point de la fiscalité minière et des conventions d'établissement ; (xii) élaborer et faire appliquer les stratégies de promotion de la mine à petite échelle ; (xiii) encadrer les orpailleurs ; (xiv) identifier les projets et les promoteurs dans le domaine de la mine à petite échelle ; (xv) réglementer la profession des petits exploitants miniers ; (xvi) élaborer les stratégies d'exploitation des carrières ; (xvii) contribuer à la promotion des produits des carrières ; (xviii) tenir un registre cartographique actualisé des permis miniers ouvert à la consultation publique.

Le Tchad est pourvu d'abondants gisements miniers dont le potentiel est mal connu du fait de l'absence d'inventaire. Ce secteur peut constituer une source importante d'emplois pour plusieurs couches de populations vulnérables et, de revenus pour l'Etat à travers la fiscalité et les redevances d'exploitation. Pour cela, la filière mines est une filière prioritaire du PND. Pour en tirer les meilleurs avantages, il est urgent de : (a) moderniser son cadre réglementaire et fiscal (l'infrastructure réglementaire est obsolète car ne prenant pas en compte les évolutions actuelles dans le secteur et les engagements pris par le Tchad sur le plan international) ; (b) réaliser l'inventaire exhaustif du potentiel (avec des outils techniques et technologiques de pointe) ; (c) d'encadrer l'exploitation minière artisanale.

Dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé, les actions institutionnelles prioritaires sont :

- l'application du nouveau Code minier ;
- la signature d'un certain nombre de textes, notamment : le décret d'application du Code Minier ;
- le décret de commercialisation de l'or ;
- le décret portant organisation et fonctionnement de la Brigade Minière ;

- l'accord de la haute hiérarchie pour le démarrage du projet d'inventaire minier par la géophysique ;
- la mise en place opérationnelle des projets pilotes d'appui à l'exploitation artisanale de l'or.

**La Direction Générale du Domaine et du Patrimoine (DGDomaine).** La Direction Générale du Domaine et du Patrimoine est chargée de : (i) conduire la politique domaniale et foncière du Gouvernement ; (ii) administrer et gérer le domaine foncier national ; (iii) organiser et contrôler les opérations et les procédures relatives à l'attribution ou à la concession des terrains ; (iv) immatriculer les propriétés et assurer la conservation foncière ; (v) recouvrer les impôts, revenus, droits et taxes en matière domaniale et foncière ; (vi) gérer les contrats et assurer le contrôle des assurances ; (viii) contrôler la gestion des biens mobiliers et immobiliers appartenant au domaine de l'Etat. Ces différentes attributions en font une institution incontournable dans le Développement du secteur privé qui pour plusieurs motifs est appelé à la solliciter.

La terre est un capital incontournable pour le secteur privé du fait de multiples utilisations en agriculture, élevage, pêche, exploitation minière, implantation des infrastructures (industrie, tourisme et loisirs, éducation et formation, commerce, immobilier, approvisionnement et fourniture d'eau, d'électricité, des transports et de téléphonie). La preuve de détention d'un titre de propriété/jouissance est la condition de garantie la plus usitée pour l'accès à un financement d'investissement. Les modalités d'accès à la jouissance de la terre constituent une des contraintes majeures au développement du secteur privé au Tchad. Ainsi, tous les acteurs et analystes proposent de lever cette contrainte en modernisant l'infrastructure réglementaire. Il s'agit de réviser la loi foncière de son entièreté. Cette dernière, qui date de l'année 1967, est obsolète et en déphasage avec toutes les évolutions enregistrées dans les secteurs politique, économique et social du Tchad. Par ailleurs, il est proposé - pour des raisons d'efficacité et de flexibilité - de regrouper dans le même département ministériel, les attributions relatives aux questions domaniales et celles du Cadastre.

**La Direction Générale de la Formation Professionnelle (DGFP).** Le Décret n°406/PR/MFPTPEM du 08 septembre 2000 portant organisation et mise en œuvre de la formation professionnelle au Tchad définit la formation professionnelle dans son article 2 en ces termes : « La formation professionnelle consiste à dispenser à une personne un enseignement technique, théorique et pratique pouvant lui permettre d'occuper un poste de travail. Elle se caractérise par le développement des différents niveaux de qualification et par l'adaptation aux mutations technologiques et à l'évolution des caractéristiques de l'emploi. Elle conduit notamment à l'emploi salarié, l'auto emploi et permet la promotion ou la mobilité professionnelle. » Le même texte précise en son article 4 que la formation professionnelle comprend la formation professionnelle initiale, d'une part, et la formation professionnelle continue, d'autre part. Elle est assurée dans les établissements de formation publics et privés et dans les entreprises<sup>27</sup> des divers secteurs et branches de l'économie (Art.5). Ce rappel du concept de formation professionnelle est évocateur du rôle appelé à jouer la Direction Générale de la Formation Professionnelle. La DGFP est chargée de : (i) mettre en œuvre et assurer le suivi de la politique nationale de l'emploi ; (ii) lutter contre le chômage et le sous-emploi ; (iii) concevoir et élaborer, avec les départements ministériels concernés, la politique nationale de formation professionnelle et veiller à son application ; (iv) mener des études relatives à la formation professionnelle et au perfectionnement des adultes ; (v) organiser la formation professionnelle postsecondaire ; (vi) superviser les centres de formation sous tutelle du département et les aider à s'adapter aux exigences du marché du travail. Aussi la DGFP fait partie des organes directeurs du Comité National pour l'Education, la Formation en liaison avec l'Emploi (CONEFE) [de l'Observatoire de l'Education et de la Formation en liaison avec l'Emploi (OBSEFE) et, du Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP)].

La formation professionnelle est destinée (article 24) : à toute personne âgée d'au moins 16 ans, possédant des connaissances de base requises ; aux travailleurs en activité ; aux travailleurs ayant perdu leur emploi et en quête d'un nouvel emploi ; aux travailleurs indépendants à la recherche de nouvelles qualifications professionnelles ou en quête d'une amélioration de leurs conditions de travail ; aux personnes handicapées reconnues médicalement aptes au travail et possédant des connaissances de base requises. Comme on le voit, elle s'adresse à un large spectre d'individus.

<sup>27</sup> Est entendu par entreprise, dans le présent décret, tout organisme de production et/ou de commercialisation des biens et des services (article 6)

Pour assurer la formation initiale qui a « pour but de transmettre à toute personne sans qualification, dans le domaine considéré, des compétences en vue de l'exercice d'un métier ou d'un emploi reconnu. Elle prépare à l'entrée dans la vie active à tous les niveaux de qualification et facilite l'accès à des formations ultérieures » (art. 26). La DGFP a sous sa responsabilité directe les 27 Centres de Formation Technique et Professionnelle (CFTP) qui admettent les jeunes de 15 ans de niveau de la 6e et 5e qui au bout de 2 ans de formation sortent nantis du Diplôme de Fin de Formation Technique et Professionnelle (DFFTP). Seuls 22 de ces centres fonctionnent pour un effectif de 1037 apprenants. Ce qui dénote de la faiblesse de développement de cette activité dans un pays où des centaines des milliers des jeunes ont besoin d'une formation professionnelle pour s'insérer dans la vie active en auto emploi ou en qualité d'employé. Une autre faiblesse criarde de l'offre publique de formation professionnelle est l'étroitesse de l'offre en termes de métiers. Alors que la nomenclature de l'artisanat répertorie 208 métiers, l'offre n'a pas varié depuis les indépendances, nous y trouvons toujours la maçonnerie, la menuiserie, la plomberie, l'électricité (bâtiments), la mécanique automobile, la couture, le froid et la climatisation, la dactylographie.

La formation professionnelle initiale doit être la source d'approvisionnement du secteur privé en entrepreneurs (auto-emploi) et en travailleurs qualifiés (employé). Aussi devra-t-on prendre des mesures volontaristes tendant à changer totalement ce qu'elle est maintenant. Ces mesures sont : la couverture totale du pays en centres de formation professionnelle (au moins 01 centre par préfecture), la diversification de l'offre (presque tous les métiers nouveaux doivent être offerts), l'équipement approprié des centres de formation, la formation des formateurs et leur recrutement en nombre suffisant, l'institutionnalisation des cours d'entrepreneuriat dans tous les centres, des mécanismes d'incitation pour encourager les entreprises qui reçoivent les apprenants en stage.

S'agissant de la formation professionnelle continue, elle a pour objet « de consolider les capacités professionnelles acquises, de les développer et de les adapter à l'évolution de la technologie et des conditions de travail ». Elle vise également à « conférer d'autres compétences et qualifications en vue de l'exercice d'une nouvelle activité professionnelle, d'une part, et à assurer la promotion sociale et professionnelle des travailleurs, d'autre part ». De ce fait, elle est l'affaire de tous les acteurs en interaction avec secteur privé. Il est nécessaire de revoir son cadre réglementaire en prenant en compte les évolutions qu'engendreront la stratégie nationale de développement du secteur privé.

Signalons qu'il existe un document de politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle élaboré en 2014 dont l'opérationnalisation, moyennant quelques ajustements, est primordiale pour faire de la formation professionnelle un levain du secteur privé.

**La Direction Générale des Impôts (DGImpôts).** La Direction Générale des Impôts est chargée de : (i) conduire la politique fiscale du Gouvernement ; (ii) examiner, étudier et appliquer les traités, conventions et protocoles d'accord internationaux à caractère fiscal ; (iii) homologuer les rôles et procéder aux régularisations ; (iv) suivre les émissions des Avis de Mise en Recouvrement, contrôler et recouvrer l'ensemble des impôts et taxes domestiques ; (v) valider les programmes de contrôles fiscaux ; (vi) élaborer les textes législatifs et réglementaires en matière d'impôts directs et indirects, des redevances et diverses taxes dont la compétence relève de la Direction Générale des Impôts et en liaison avec les départements ministériels compétents.

On le voit bien, cette institution est au centre de tout ce qui est réforme de l'environnement des affaires aussi bien au niveau de la réflexion sur les incitations à l'investissement privé qu'à ceux de leur mise en œuvre et du contrôle de leur application. Il est souhaitable que son fonctionnement soit flexibilisé pour un accompagnement optimal de toutes les structures du secteur privé.

**La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDouanes).** Elle est, entre autres, chargée de : l'élaboration et l'application de la législation et de la réglementation douanières en matière de régimes économiques et particuliers, de commerce extérieur et de change, de prohibitions d'entrée et de sortie, et d'autres restrictions ; la mise en œuvre et le suivi des législations spécifiques ; la surveillance des frontières terrestres, fluviales, des gares routières, des ports et aéroports, ainsi que de tout lieu de détention et de commerce des marchandises ; la protection de l'espace économique national ; l'élaboration des statistiques du commerce extérieur en liaison avec les administrations concernées ; et la coopération douanière internationale.

Ces différentes attributions placent la DGDouanes au centre des activités commerciales au Tchad du fait de ses prérogatives pour tout ce qui concerne les exportations et les importations des marchandises et autres biens. Cependant son niveau de modernisation (équipements physiques, équipements immatériels, etc.) n'est pas en adéquation avec les responsabilités à assumer. Aussi, est-il souhaitable que la dynamique de modernisation engagée depuis le début des années 2005, qui s'est essouffée avec la crise, puisse être relancée.

Au terme de cette analyse fonctionnelle des départements ministériels ciblés, on constate que tous les secteurs identifiés comme prioritaires font l'objet d'un encadrement spécifique de la part de ces institutions. Par ailleurs d'autres départements ministériels en charge des secteurs spécifiques à l'instar de la justice, de l'éducation, de la recherche scientifique, du travail et sécurité sociale, des infrastructures, de l'aménagement du territoire, etc., ont des missions transversales qui influencent directement la vie des entreprises. Aussi, cette structuration du Gouvernement devrait constituer un atout pour permettre au secteur privé de jouer le rôle de moteur de développement qui lui est reconnu dans les documents de politique de développement. Malheureusement, tel n'a pas été le cas jusqu'ici. En effet, l'opérationnalisation des attributions est confrontée à un certain nombre de difficultés dont les plus poignantes sont : (a) l'excessive bureaucratie qui est perceptible à travers la pléthore et la lourdeur des procédures et la non responsabilisation des cadres (qui pour chaque décision, aussi infime - soit-elle, se réfèrent au chef du département ministériel qui à son sollicite l'avis/arbitrage de la Présidence de la République) ; (b) la mauvaise gouvernance dont la principale manifestation est la corruption ; (c) l'insuffisance et l'obsolescence des ressources matérielles ; (d) l'insuffisance quantitative et qualitative des ressources humaines et ; (e) l'impossibilité à mobiliser dans les délais les dotations budgétaires.

En définitive, nous disons que les départements ministériels qui ont entre autres missions de promouvoir les investissements dans leurs secteurs d'activité, en créant un environnement propice au déploiement du secteur privé ne disposent non seulement pas des ressources nécessaires, mais en plus n'ont pas la flexibilité et la résilience appropriées pour répondre aux nombreuses sollicitations des entreprises. Pour inverser cet état de choses, nous recommandons :

- La mutation dans le mode de management des pouvoirs publics marquée par le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats (Demeestere et Orange, 2008) par l'introduction de la culture de la performance et de la responsabilité (Varone, 2008) ;
- La sensibilisation des agents publics à la nécessité d'une gestion participative intégrant toutes les sensibilités des Acteurs Non Etatiques ;
- Le renforcement des capacités en ressources matérielles et humaines des administrations ayant des activités directes ou transversales sur la capacité productive ;
- La mise en place des budgets spéciaux dans les départements ministériels pour les activités menées en faveur du secteur privé. Le caractère spécial du budget renvoyant ici à la source (disponibilité), aux procédures de mobilisation (allégées) et à l'existence des mécanismes de contrôle appropriés.

**Les structures institutionnelles de promotion de l'entrepreneuriat.** On en a dénombré une dizaine y compris certains projets et programmes de renforcement des capacités des institutions et des organisations de la société civile.

**A. Les institutions permanentes** sont : l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations du Tchad (ANIE), le Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires (CECOQDA), l'Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE), l'Office National d'Appui à la Jeunesse et aux Sports (ONAJES), l'Office National de Promotion du Tourisme, de l'Artisanat et des Arts (ONPTA), le Secrétariat Permanent de la Commission Technique chargée du Désengagement de l'Etat des Entreprises (SPCTDEE), le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP), l'Agence Nationale de Développement Rural (ANADER).

**L'Agence Nationale des Investissements et des Exportations du Tchad (ANIE).** L'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE) est née suite à la promulgation de la loi N° 004/PR/2007 du 04 janvier 2008. Le décret N° 747/PR/PM/MCI/2010 portant sur les modalités de son organisation et de son fonctionnement a permis son opérationnalisation. Elle a pour missions de : (i) apporter conseil et assistance technique intégrés aux opérateurs économiques dans la conception,

la formulation, la réalisation et la gestion de leurs projets d'investissement et d'affaires ; (ii) informer, sensibiliser et encourager tous les opérateurs économiques ; (iii) assurer un accompagnement des entreprises tchadiennes, importatrices et exportatrices, afin de les aider à améliorer leur productivité et performance commerciale ainsi qu'à accroître leur compétitivité sur les marchés internationaux ; (iv) constituer et mettre à la disposition des investisseurs une banque de données sur les opportunités d'investissements et les informations techniques ; (v) délivrer aux opérateurs économiques toutes les pièces administratives nécessaires à leurs activités en liaison avec les départements ministériels et les institutions intéressées ; (vi) faciliter les opérations commerciales et industrielles à travers un Guichet Unique ; (vii) fournir aux décideurs gouvernementaux des outils d'aide à la décision, notamment pour la définition des politiques commerciales et/ou l'élaboration de stratégies de développement sectoriel ; (viii) Permettre une ouverture du marché tchadien et une visibilité accrue de ses produits et services sur les marchés internationaux.

La loi créant l'ANIE l'avait placée sous la tutelle technique du Ministère en charge du commerce, mais du fait du caractère transversal de ses missions, elle a été légalement placée en 2014 sous la tutelle de la Primature, et depuis le mois de mai 2018 sous la tutelle de la Présidence de la République.

Ainsi depuis sa création, l'ANIE a à son actif :

- La création et l'opérationnalisation d'un Guichet Unique qui permet théoriquement entre autres la création d'une entreprise en moins de 72 Heures ;
- L'opérationnalisation de certaines réformes qui ont permis l'amélioration du classement du Tchad dans le classement Doing Business ;
- L'initiation d'une collaboration avec des institutions partenaires en Afrique comme APEX au Gabon, CEPEX en Tunisie, Maroc Export, AGEX en Algérie, APIX au Sénégal ;
- Le suivi de la sécurisation des investissements étrangers dans le cadre des conventions passées entre le Gouvernement du Tchad et certaines institutions internationales, notamment : l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) ; l'Agence Internationale pour le Règlement des différends relatifs aux Investissements (CIRDI) ; la Cour Communautaire de la CEMAC ; le Traité de l'OHADA et la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de la CEMAC ; les Conventions de New York sur la recouvrance et l'exécution des sentences arbitrales internationales ; l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) dont le Tchad est membre depuis le 17 octobre 1996, le fonds de garantie FAGACE ;
- La matérialisation de la possibilité pour les investisseurs intéressés par les affaires au Tchad de bénéficier des outils qu'offrent l'African Export-Import Bank (Afreximbank), et les mécanismes du Fonds de solidarité Africaine (FSA).

A ce jour, les performances de l'institution ne sont pas à la hauteur des attentes. En effet :

- Certaines réalisations n'ont pas encore atteint les objectifs fixés. C'est le cas du Guichet unique où la création d'une entreprise ne se fait pas dans les délais déclarés. L'ANIE justifie cette situation par le comportement de certains acteurs, notamment les notaires, qui ne jouent pas la transparence auprès de leurs mandants ;
- L'accompagnement de la petite et moyenne entreprise telle que stipulée dans les missions n'est pas effective ;
- Le financement des exportations dans le cadre de la promotion des produits prioritaires tarde à se réaliser ;
- Les informations disponibles au niveau de l'ANIE sur les possibilités d'investissement et les données clés des secteurs prioritaires ne sont pas consistantes ;
- La Banque de données des études n'est pas fournie.

Aujourd'hui encore, l'ANIE n'a pas tous les moyens nécessaires pour réaliser ces missions. Avec la crise, son budget, constitué essentiellement des subventions de l'Etat, est inférieur de 50% de son niveau de 2014.

L'ANIE demeure un bon instrument d'appui au secteur privé. Il a besoin d'avoir des ressources conséquentes pour opérationnaliser ses missions. La Direction générale a en plus émis les souhaits que :

- l'ANIE redeviene l'organe de pilotage des réformes d'amélioration du climat des affaires ;
- la délivrance des certificats d'origine soit de la responsabilité de l'ANIE pour éviter les conflits d'intérêt ;
- la production des statistiques du commerce extérieur soit systématique par les institutions en charge de le faire.

L'ANIE dans la stratégie continuera à jouer ses missions de veille, de conseil et de dépositaire des informations clés des opportunités d'investissement. Pour plus d'efficacité, elle se positionnera comme prescripteur pour les missions relatives à l'accompagnement des PME et des entreprises exportatrices. Les services directs aux entreprises devront être externalisés et réalisés par des entreprises spécialisées dans la fourniture des services non financiers aux entreprises (SNFE) à l'instar des consultants, des firmes d'ingénierie-conseil, des cabinets d'expertise comptables, des experts techniques, des cabinets juridiques, des firmes spécialisées dans la démarche qualité. Cette manière de procéder aura pour conséquence de permettre une éclosion d'une masse critique d'entreprises spécialisées dans les prestations intellectuelles dont l'environnement a besoin urgemment.

**Le Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires (CECOQDA).** La loi N° 021/PR/2010 portant création d'un Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires (CECOQDA) précise ses missions qui sont de : (i) faire l'étude de l'écologie microbienne de tout produit destiné à la consommation ; (ii) faire des analyses microbiennes, biochimiques, physico-chimiques, et toxicologiques des denrées alimentaires ; (iii) contribuer à l'élaboration des normes nationales en matière de qualité hygiénique et nutritive des denrées alimentaires ; (iv) participer à la formation professionnelle et académique dans le domaine de contrôle qualité des denrées alimentaires ; (v) utiliser les résultats des analyses à des fins scientifiques et d'enseignement ; (vi) servir de bureau de conseil pour tout ce qui concerne la qualité et l'hygiène des denrées alimentaires auprès des producteurs et des consommateurs. Il est placé sous la tutelle du ministère en charge de l'élevage.

Au vu de ses missions, le CECOQDA est au centre de tout ce qui est sûreté alimentaire. Ceci aussi bien en matière de production des normes, du suivi de leur application, de la sensibilisation de la population dans sa globalité, d'expertise... Il apparaît ainsi comme un acteur structurant du secteur privé, notamment de la filière agroalimentaire aussi bien dans ses activités endogènes qu'exogènes (échanges transfrontaliers et internationaux).

A ce jour le CECOQDA a enregistré 104 demandes de collaboration de la part des entreprises. Ce qui reste faible au vu du potentiel des entreprises supposées faire appel à son expertise. Du fait de la modicité des ressources (budget, laboratoires pas tous fonctionnels, personnel qualifié en nombre insuffisant) qui sont mises à sa disposition, le CECOQDA a des performances médiocres.

La direction générale de cette institution souhaite que :

- les contrôles préalables soient exigés avant mise sur marché de toute denrée alimentaire ;
- les postes de contrôle des denrées alimentaires soient fonctionnels au niveau des frontières ;
- les laboratoires soient équipés avec la dernière technologie ;
- le personnel technique soit recruté en nombre suffisant ;
- le processus d'accréditation internationale en cours soit accéléré pour donner à la structure un label de référence en Afrique et dans le monde ;

- Les dotations budgétaires soient en adéquation avec les missions et disponibles à temps.

Ces différents préalables nous semblent pertinents dans le cadre d'une stratégie de satisfaction significative du marché endogène et de conquête de certains marchés extérieurs. Il est à signaler l'importance d'une adaptation de son cadre organique au nouvel contexte qu'induirait la stratégie en réservant un nombre critique de places au secteur privé dans son conseil d'administration. Aujourd'hui, le secteur privé n'est pas représenté dans ce conseil.

**L'Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE).** L'Office National pour la promotion de l'Emploi (ONAPE) est régi par le décret N°471/PR/MFPT/92 du 10/09/92 portant restructuration et changement de dénomination de l'Office National de la Main d'Œuvre (ONAMO). L'article 4 dudit décret précise que cet établissement public administratif est chargé entre autres de : (i) promouvoir l'emploi et lutter contre le chômage et le sous-emploi ; (ii) procéder à l'ajustement des demandes et offres d'emploi ; (iii) procéder au placement, à la reconversion et à la mobilité de la main d'œuvre ; (iv) Insérer et réinsérer les jeunes sortant de l'appareil éducatif, les déflatés et les non scolarisés ; (v) diagnostiquer et établir les besoins en main d'œuvre qualifiée de tous les secteurs d'activité ; (vi) élaborer les statistiques du marché de travail ; (vii) développer des actions de formation, d'orientation, de conseil professionnel et d'initiation à la création de son propre emploi (auto-emploi) ou d'une micro entreprise ; (ix) délivrer des autorisations d'emploi et visa des contacts de travail ; etc.

Il est à noter que cet organisme a l'exclusivité des opérations de placement sur le territoire tchadien (article 6 du décret dont les dispositions sont reprises dans la loi 038/PR du 11/12/1996 portant Code du Travail dans son article 494). L'ONAPE est administré par un Conseil d'Administration composé en nombre égal de représentants de l'Administration, de représentants des employeurs et de représentants des syndicats (article 8 du décret).

Il opérationnalise ses principales missions à travers trois principaux instruments :

- **le programme d'auto-emploi** qui promeut la création d'emplois indépendants et de micro-entreprises individuelles ou collectives par les chercheurs d'emplois. A l'actif de cette activité 3000 jeunes ont reçu des crédits remboursables dont le montant varie de 500 000 à 3000 000 FCFA, soit au total environ 1,5 milliards FCFA de crédits octroyés. Le taux de remboursement est de 52,65% ;
- **le programme crédit agricole** qui affiche comme objectifs la création des emplois dans les milieux ruraux, l'accroissement de la production des agriculteurs et des organisations paysannes. Les crédits octroyés qui sont spécifiques aux activités réalisées par les agriculteurs ou les groupements varient de 150 000 à 300 000 FCFA pour les individus et de 300 000 à 500 000 FCFA pour les groupements. On enregistre plus de 100 000 bénéficiaires pour un total de 2,936 milliards de FCFA et un taux de remboursement de 71% ;
- **le programme d'appui aux diplômés** sans emploi qui par le biais des stages pratiques en entreprise permet au jeune diplômé d'acquérir une première expérience. A l'actif de cet outil, qui a enregistré environ 5000 jeunes, 2500 placés en stages dans les entreprises et 584 contrats de travail.

L'ONAPE organise des activités de formation pour les chercheurs d'emplois. Il est également propriétaire d'un centre de formation qui dispense des enseignements professionnels techniques.

La principale ressource budgétaire de cette institution est constituée des retenues sur le salaire des expatriés employés dans les entreprises au Tchad. Le prélèvement est fixé à 1/12e du salaire annuel.

A l'analyse on constate que les performances de l'ONAPE sont médiocres en ce qui concerne ses missions de production des statistiques relatives à l'emploi, de veille proactive pour l'adaptation des programmes de formation dans les enseignements secondaires et supérieurs, et de diversification offres de formation professionnelle.

Elle sera un instrument de facilitation et d'éclosion de certaines professions par l'externalisation de ses activités opérationnelles. Ce sera le cas à travers ses lignes de financement qu'il faudrait

domicilier dans les EMF (choisis selon des critères objectifs à définir et dans les cadres des procédures transparentes) et associer à leur gestion d'autres parties prenantes. C'est aussi le cas de des formations à l'entrepreneuriat, et le suivi/accompagnement des unités productives à confier aux consultants individuels, aux firmes de consultants et aux structures de formation tant privées que publiques dans la stricte transparence. Ces centres de formation seront mis en concession.

**L'Office National d'Appui à la Jeunesse et aux Sports (ONAJES).** Signée le 15 septembre 2016 dans le cadre de la politique d'austérité budgétaire, l'ordonnance N° 005/PR/PM/2016 du 15 septembre 2016, institue l'Office National d'Appui à la Jeunesse et aux Sports (ONAJES). Cette ordonnance porte sur la fusion des organes sous tutelle du ministre de la jeunesse, des sports et de loisirs. Ainsi, le Fonds National de la Jeunesse et des Sports (FNDS), le Fonds National d'Appui à la Jeunesse (FONAJ) et de l'Office National des Sports (ONASPORTS), disparaissent pour laisser place à une entité unique, dénommée Office National d'Appui à la Jeunesse et aux Sports (ONAJES).

Cette nouvelle structure comprend 04 directions opérationnelles dont la Direction de la promotion des initiatives d'insertions économiques des jeunes qui capitalisera et continuera les activités jusque-là menées par le FONAJ. En effet, ce dernier a, entre autres, formé dans le domaine de l'entrepreneuriat environ 6 650 jeunes, financé 775 projets (en auto emploi ou création d'entreprises) à hauteur de près de 800 millions FCFA pour 1449 emplois créés. Les principales activités menées concernent la sensibilisation, la formation en entrepreneuriat, l'élaboration des plans d'affaires, le financement, le suivi-accompagnement des entreprises des jeunes.

Il faut noter que ces dernières années, il y a une sorte d'essoufflement du FONAJ dont les financements sont devenus rares, les promesses de relèvement de l'enveloppe des concours financiers non tenues, l'insuffisance des ressources humaines compétentes. Toutes choses qui sont des contraintes à lever pour assurer une insertion dynamique des jeunes dans l'entrepreneuriat.

Les premiers responsables de l'ONAJES ont été nommés et installés en juin 2017 et de ce fait ne disposent pas de ressources pour mener leurs missions. Les activités commenceront dès le début de l'exercice budgétaire 2018.

Cette institution est appelée à être un acteur de premier plan dans l'entrepreneuriat jeune à promouvoir dans le cadre de l'opérationnalisation de la Stratégie Nationale de développement du secteur privé. Pour y parvenir efficacement, elle doit externaliser toutes les activités d'accompagnement du jeune entrepreneur. Ces financements doivent être des lignes de crédit domiciliées dans les établissements bancaires et/ou les Etablissements de microfinance (qui assumeront d'importantes responsabilités dans la décision de financement), les formations doivent être assurées par les institutions reconnues et les consultants (firmes et individus) choisis selon des procédures transparentes, le suivi/accompagnement par les mêmes structures privées, et la supervision, quant à elle, demeurant du ressort de l'ONAJES.

**L'Office National de Promotion du Tourisme, de l'Artisanat et des Arts (ONPTA).** L'Office National de Promotion du Tourisme, de l'Artisanat et des Arts (ANAPTA) a été créé par l'ordonnance N° 002/PR/2016. L'article 2 de ladite ordonnance précise qu'il est placé sous la tutelle du Ministère en charge de la culture et du tourisme. Cette institution créée dans le cadre de la stratégie de regroupement des structures publiques remplit les prérogatives jusque-là assurées par l'Office Tchadien du Tourisme (OTT), le Fonds d'Appui aux Artistes (FONAT) et l'Agence Nationale de Développement de l'Artisanat (ANDAT). L'article 3 précise les missions de l'ONPTA qui sont : (i) promouvoir la destination Tchad sur le plan international ; (ii) identifier et répertorier les sites touristiques ; (iii) assurer la promotion des activités touristiques et artisanales à travers l'organisation et/ou la participation aux foires et expositions ; (iv) détenir la banque des données du secteur du tourisme et de l'artisanat ; (v) proposer et engager toute action de recherche, de reconstitution, de réhabilitation et de protection du patrimoine artisanal ; (vi) mobiliser les ressources financières nécessaires en vue de soutenir la politique culturelle du Gouvernement ; (vii) soutenir le financement des actions entreprises par les acteurs publics et privés du monde de la culture et des arts, tant au niveau national que local et visant la promotion et le développement des activités culturelles et artistiques. Pour mettre en œuvre ces missions, l'ONPTA compte sur les recettes de la taxe de développement touristique, les redevances sur les marchés publics passés en République du Tchad, les recettes de la taxe artisanale, les subventions et apports de l'État, etc.

Les responsables de cette institution, dont le décret portant organisation et fonctionnement a été signé le 07 juin 2017 ont quant à eux été nommés le 26 juin 2017 (décret N°827). Ils ont pris effectivement fonction en septembre 2017. Cette institution est pleine installation et pratiquement sans ressources pour mener certaines activités d'envergure. Leurs activités seront plus visibles à partir du début de l'exercice budgétaire 2018.

Les priorités sont entre autres en ce qui concerne l'artisanat : l'élaboration de la nomenclature des métiers de l'artisanat (la nouvelle nomenclature validée le 19 octobre 2017 compte 208 métiers répertoriés), la réalisation du répertoire des artisans, la formation par apprentissage, la construction/réhabilitation d'un village artisanal dans chaque région, le renforcement des capacités des 05 centres de formation existants (Sahr, Mongo, Abeche, Moundou, Ndjamena).

Il ressort de ce qui précède que l'ONPTA a un rôle de premier plan à jouer dans le développement des secteurs de l'artisanat, du tourisme et de la culture du fait des missions qu'il est appelé à jouer. En effet, tous les secteurs dont il a la charge font partie de ceux identifiés comme prioritaires dans la diversification. Il constitue la plus grande niche d'emplois au Tchad et aussi la quasi-totalité de l'informalité. Aussi, pensons-nous que l'ONPTA devra mettre un accent sur le renforcement des capacités de ces unités de production qui relèvent de sa sphère de compétence.

Dans le cadre de l'artisanat, le renforcement des capacités concernera les 04 dimensions suivantes :

- la formalisation des unités (migration de l'informel vers le formel) ;
- la modernisation de la gestion et des équipements ;
- la formation des artisans ;
- la promotion des produits de l'artisanat.

En ce qui concerne le tourisme, les actions sont entre autres :

- l'identification des sites et leur promotion ;
- la formation du personnel (en hôtellerie et tourisme) ;
- la mise en place des mécanismes d'incitation aux investissements dans les infrastructures touristiques.

D'où la nécessité de l'élaboration de la Charte de l'Artisanat, et du Code touristique.

**Le Secrétariat Permanent de la Commission Technique chargée du Désengagement de l'Etat des Entreprises (SPCTDEE).** La Secrétariat permanent de la Commission Technique chargée du désengagement de l'Etat des Entreprises a été créé au début des années 1990 pour servir de support au programme de désengagement de l'Etat des entreprises de son portefeuille. On en dénombrait alors une cinquantaine. A ce jour, une vingtaine d'entreprises ont été soit liquidées ou soit privatisées.

Il est à relever que cette structure, placée sous la tutelle du ministère du Développement Industriel, du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé, a un rôle de premier plan dans la détermination de la structure du secteur privé du fait de son portefeuille qui compte des entreprises des secteurs identifiés comme prioritaires dans le PND 2017-2021. Ce portefeuille qui peut accueillir de nouvelles entreprises que l'Etat pourrait créer et par la suite s'y désengager.

Aujourd'hui cette structure est limitée sur le plan fonctionnel du fait des affectations budgétaires insuffisantes qu'elle reçoit. Aussi fonctionne-t-elle au « ralenti » du fait des faibles ressources (humaines et financières) qui ne permettent pas de mener plusieurs processus de désengagement concomitamment et en même temps suivre le respect, avec le maximum d'efficacité, des cahiers des charges auxquels ont souscrit les repreneurs des entreprises privatisées.

**Le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP).** Le diagnostic de la formation professionnelle au Tchad ayant révélé que c'est bien l'état du système éducatif technique et professionnel qui explique la faiblesse des ressources humaines et des compétences, les autorités gouvernementales, pour y pallier, vont créer en 1993 le Comité National pour l'Éducation et la Formation en liaison avec l'emploi (CONEFE) avec pour membres l'Observatoire pour l'Éducation, de la Formation et de l'Emploi (OBSEFE)<sup>28</sup> et du Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP).

Le FONAP est créé par décret N° 767/PR/MPC/93 du 31 décembre 1993, et placé sous la double tutelle du ministère du plan et de l'économie et du ministère chargé des finances et du budget. Il s'agit d'un fonds spécialisé, doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Le FONAP apporte un soutien financier aux entreprises et aux dispensateurs publics et privés de formation professionnelle qui lui soumettent des plans de formation répondant aux orientations prioritaires fixées par le CONEFE. Le budget du FONAP est alimenté par la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle (1,2% du chiffre d'affaires des entreprises). Le FONAP a son siège à Ndjamena et dispose de 03 antennes régionales (Abéché, Moundou, Sahr).

L'acte de création du FONAP de 1993 ne faisait référence qu'aux formations destinées aux personnels employés des entreprises (formation continue), c'est ainsi qu'il proposera uniquement ce service aux cibles. L'année 2011 sera un tournant dans la vie de cette structure avec le décret le réorganisant et qui intègre dans ses missions la formation des associations/groupements/coopératives (projet collectif) et la formation insertion professionnelle (apprentissage).

De 2012 à 2016, le FONAP a participé au financement de 5945 actions de formations destinées aux salariés d'entreprises, 15225 actions en faveur des groupements productifs (élevage, agriculture, techniques artisanales, culturelles et pépinières) et 577 projets d'apprentissage et 479 projets d'insertion. Cependant, il faut préciser qu'en ce qui concerne le projet d'insertion, ledit service n'est proposé que depuis 2014, c'est ce qui justifie le niveau de réalisation faible comparativement aux deux autres services. Le tableau ci-dessous présente les réalisations du FONAPE pour chacun des services proposés sur la période 2012 – 2016 :

**TABLEAU N° 4 : ACTIVITÉS RÉALISÉES PAR LE FONAP AU PROFIT DES BÉNÉFICIAIRES DE 2012 À 2016 :**

Produits	Hommes	Femmes	Total
Projets collectifs	9999	5226	15225
Plans de Formation	4664	1281	5946
Projets d'insertion	257	222	497
Projets d'apprentissage	404	173	577

Source: FONAP

Les bénéficiaires des plans de formation sont variés. Aucun secteur d'activités n'est particulièrement ciblé. Il en est de même en ce qui concerne les projets collectifs dont les bénéficiaires sont les membres des associations, des groupements et des coopératives. Les bénéficiaires des projets d'insertion et d'apprentissage sont des individus mis en apprentissages auprès de certains artisans ou promoteurs des TPME. Aucune politique spécifique de genre n'a été formellement appliquée.

<sup>28</sup> L'OBSEFE est créé par décret n° 766/PR/MPC/93 du 31 décembre 1993, rattaché au Secrétariat Exécutif, et est chargé de : (i) centraliser, traiter et analyser les données statistiques et quantitatives sur l'éducation, la formation et l'emploi recueillies auprès des services compétents ; (ii) réaliser l'interface entre les fluctuations du marché d'une part, l'appareil éducatif et les dispositifs offreurs de formation technique et professionnelle, d'autre part ; (iii) produire et diffuser périodiquement un répertoire de l'offre de formation et un répertoire des emplois résultant des actions de promotion.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de ses services, le FONAP a externalisé leur exécution. A cet effet pour tout service le FONAP met en concurrence – dans le cadre d'un processus de sélection transparent et codifié - les prestataires (institution de formation publique/privée, firme de consultants, consultant individuel, TPME) qui ont des compétences avérées.

Le FONAP opérationnalise actuellement deux (02) projets de formation/insertion professionnelle. Il s'agit de :

- Projet d'Appui à la Formation Professionnelle pour l'Amélioration de la Compétitivité des Entreprises au Tchad (APFACET) (Financement AFD) ;
- Projet Bab al Aman (Financement UE)

A l'analyse le FONAP est un acteur important de l'écosystème de l'entrepreneuriat au Tchad. Il devra continuer à l'être. Cependant, pour une action efficace, sa restructuration s'avère nécessaire. Les éléments d'orientation du nouveau FONAP seraient :

- le changement de sa tutelle actuelle pour celle du Ministère en charge de la formation professionnelle ;
- la restriction de ces services à la formation continue (Plan de formation) et services dérivés (comme il l'a fait jusqu'en 2011) ;
- les services proposés doivent cibler les entreprises et sociétés coopératives des secteurs prioritaires définis dans le PND ;
- l'application de la politique de genre pour les bénéficiaires ;
- l'implantation d'une antenne dans chaque région du pays.

**L'Agence Nationale de Développement Rural (ANADER).** L'Agence Nationale de Développement Rural (ANADER) a été créée suite à la loi n° 035/PR/2016 du 31 décembre 2016, portant création d'une Agence Nationale d'Appui au Développement Rural. Le décret n° 537/PR/PM/MPIEA/2017 du 20 mai 2017 portant organisation et Fonctionnement de l'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) a quant à lui précisé les missions et les différentes modalités de fonctionnement de cette structure multisectorielle placée sous la tutelle du Ministère de la Production, de l'Irrigation et des Equipements Agricoles. En effet, l'article 3 dudit décret précise les missions de l'ANADER qui sont : (i) appuyer l'intensification et la diversification des productions agricole, animale, halieutique et forestière ; (ii) promouvoir les filières agro-sylvo-pastorales et halieutiques et vulgariser les produits issus de la recherche ; (iii) assurer la production et la diffusion des statistiques agro-sylvo-pastorales et halieutiques ; (iv) appuyer la formation, l'émergence et la structuration des organisations des producteurs ruraux ; (v) apporter l'appui-conseil aux organisations des producteurs ruraux dans le domaine de la gestion, de l'entretien, de la maintenance des ouvrages et des équipements agro-sylvo-pastoraux et halieutiques ; (vi) exécuter toutes autres missions confiées par l'Etat dans son domaine d'activités.

A la lecture de ces différentes missions, l'ANADER apparaît comme l'outil d'opérationnalisation des différentes politiques de modernisation du monde rural pensées et élaborées par le Gouvernement à travers ses différents départements ministériels. La composition de son Conseil d'Administration est révélatrice de cet état de chose. Ainsi, la présidence de celui-ci est assurée par Le ministre de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles alors que la 1<sup>ère</sup>, la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> Vice-présidences sont assurées par le Ministre en Charge de l'élevage, le Ministre en charge de l'eau, le Ministre en Charge de l'Environnement. Une place non négligeable est faite aux producteurs qui sont représentés par 03 membres.

La structuration de l'ANADER présentée dans l'article 14 du décret ressort les unités opérationnelles ci-dessous :

- Direction de la Formation, de la Vulgarisation et d'Appui Conseil
- Direction de Suivi-Evaluation, des Etudes et des Statistiques Agro-Sylvo-Pastorales et Halieutiques ;
- Direction d'Appui au Développement et de l'Industrialisation des Filières Agro-Sylvo-Pastorales et Halieutiques ;
- Direction des Aménagements et de la Sécurisation des Systèmes de Productions Agro-Sylvo-pastorales et Halieutiques ;
- Direction des Approvisionnements en Equipements et Intrants et Halieutiques ;
- Direction de semence et de plant.

L'équipe actuelle de l'ANADER a été désignée en mi-août 2017, la structure fonctionne actuellement au ralenti du fait de manque de ressources. Cette situation peut être expliquée en partie par le fait que ses textes organiques datent du mois de mai 2017. Elle s'attèle à mobiliser des ressources pour une opérationnalisation effective de ses activités dès le lancement de l'exercice budgétaire 2018.

L'ANADER est appelée du fait de ses prérogatives à jouer un rôle déterminant dans la diversification de l'économie dans les domaines Agro-Sylvo-pastoraux en ce qui concerne l'utilisation des intrants améliorés (techniques de production, semences et autres intrants), la structuration des organisations paysannes pour en faire de véritables entreprises (notamment par la migration de leur forme juridique en société coopérative), la facilitation de la dotation en infrastructures de stockage, de conservation et transformation des produits de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.

Il est vivement souhaité que l'ANADER se positionne comme un donneur d'ordre et non un exécutant ; les différentes activités à mener devant être réalisées par les acteurs du secteur privé sélectionnés selon des procédures transparentes. Cette manière de procéder a pour effet de disposer dans le secteur privé tchadien des entreprises spécialisées dans les services en direction du monde rural. Ces entreprises pourront créer de nombreux emplois pour les diplômés des filières techniques des enseignements secondaire et supérieur (agronomie, zootechnie, génie rural, génie-civil, vulgarisation, coopération, etc.).

On le voit bien, l'environnement institutionnel tchadien de promotion du secteur privé est bien pourvu. Diverses institutions existent et fonctionnent bon an mal an. En effet, ces institutions, sous tutelle des départements ministériels, créées pour promouvoir le développement du secteur privé, en tant qu'excroissances des administrations, en dépendent pour une part importante de leur budget et s'y réfèrent pour la validation de certaines de leurs stratégies. Ce qui a pour effet de relativiser leur efficacité. Leur importance dans le paysage économique tchadien est indéniable. Pour qu'elles jouent efficacement leurs rôles, les conditions de leur fonctionnement devraient être revues. De ce fait, nous suggérons :

- la révision des textes constitutifs des institutions d'appui au secteur privé pour les adapter aux missions qui sont les leur actuellement. Les principes directeurs de ces révisions étant la précision sur les services à délivrer, l'amélioration de la représentativité du secteur privé dans les organes directeurs, la flexibilisation des procédures de prise de certaines décisions opérationnelles par une responsabilisation accrue de leurs organes exécutifs ;
- le renforcement des ressources matérielles (améliorer les équipements et les infrastructures de communication) des institutions d'appui au secteur privé pour une densification de leur présence sur l'ensemble du territoire ;
- le renforcement des capacités humaines par le recrutement d'un personnel compétent et expérimenté et ceci en quantité appropriée ;
- la mise à disposition aux institutions d'appui au secteur privé des ressources financières appropriées à leurs objectifs : adaptation du budget aux résultats attendus, sources de financement fiables, procédures de mobilisation des ressources allégées ;

- l'externalisation des services - exécutés jusqu'alors à l'interne – pour qu'ils soient entièrement réalisés par le secteur privé au terme d'un processus de sélection transparent.

**B. Les projets.** Ce sont des actions de circonstance dont l'appropriation par les parties prenantes - étatiques et non étatiques - aura un impact positif sur le secteur privé. Nous nous sommes intéressés aux projets/programmes suivants : le Projet d'Appui à la Justice au Tchad - Phase 2 (PRAJUST 2), le Projet d'appui à la Société Civile (PASOC) et, l'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré Renforcé /Tchad (UMOCIRT).

**Le Projet d'Appui à la Justice au Tchad - Phase 2 (PRAJUST 2).** Venant à la suite du PRAJUST, le PRAJUST 2 a conservé le même objectif général. Ce projet d'une durée de 48 mois (2017-2020) a pour objectif global de consolider l'Etat de droit et la bonne gouvernance au Tchad par la réforme du système judiciaire. Les résultats attendus du PRAJUST étaient (i) l'amélioration des performances des acteurs de la justice ; (ii) l'assurance de la sécurité juridique et judiciaire des populations. Pour ce faire, un certain nombre d'activités à opérationnaliser ont été identifiées au rang desquelles : le renforcement des capacités des personnels de justice ; l'amélioration de l'environnement de travail des acteurs de la justice ; la modernisation du droit positif et la mise en conformité du droit avec les engagements internationaux du Tchad ; le soutien aux initiatives des acteurs non étatiques. Doté de 15 Millions d'euros (9.839 milliards FCFA) pour 4 ans, le PRAJUST 2 vise les 4 résultats suivants : (a) un cadre institutionnel efficient et indépendant de la justice est mis en place ; (b) l'accès à la justice est amélioré ; (c) les acteurs de la justice sont professionnalisés ; (d) le système pénitentiaire est renforcé pour respecter les règles internationales.

Ce programme dispose d'une ligne de financement des initiatives visant à renforcer la justice et le climat des affaires. C'est pourquoi, toute action des organisations et parties prenantes dans l'amélioration du climat juridique et judiciaire sont susceptibles d'avoir un soutien de la part de ce programme.

**Le Projet d'appui à la Société Civile (PASOC).** Conscient du rôle que les Organisations de la Société Civile (OSC) jouent dans la consolidation des acquis de la démocratie mais aussi dans le développement du secteur privé, un appui leur est accordé afin de soutenir leurs initiatives apolitiques et non mercantiles. D'un montant global de 12 000 000 d'euro financé exclusivement par l'Union européenne, le PASOC a pour objectif général la contribution à l'enracinement de la démocratie et de la culture de dialogue et paix au Tchad à travers une participation croissante et effective des OSC, et, par leur biais, du citoyen, dans le processus de la vie politique, économique et sociale du pays. Il a pour objectif spécifique de faire de la société civile tchadienne un partenaire responsable, crédible, informé et compétent de la vie économique, politique et sociale, du pays, afin d'accroître, à terme, la participation citoyenne dans le processus de prise et suivi des décisions, au niveau local et national.

Le PASOC est un cadre de soutien des initiatives de la Société Civile. Le panel des projets soutenu par cette structure est large. Cependant, le projet a mis sur pied un document visant à déterminer la définition de la Société civile pour la bonne exécution de ses missions. Il faut dire que, cette définition a toujours été large et interprété par les bénéficiaires au gré de leurs intérêts.

Les principales activités à opérationnaliser pendant la phase de mise en œuvre (2017-2020) sont : la réforme du cadre légal et réglementaire de la société civile ; le renforcement des capacités des OSC par l'encadrement et l'accompagnement ; l'instauration et le dynamisme de cadres de concertation entre l'Etat, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) et la société civile ; la facilitation et l'appui technique aux dialogues sectoriels entre Administration et OSC dans les secteurs clés du développement conformément aux priorités de la coopération Tchad (UE sous le 11e FED) ; la facilitation de processus de dialogue multi-acteurs sur les questions liées au dialogue intercommunautaire et inter-religieux, autour d'enjeux liés à la gouvernance, la cohésion sociale et la consolidation de la paix ; le soutien aux organisations ou coalition d'organisation à valeur ajoutée dans les secteurs concernés, pour permettre de contribuer aux dialogues sectoriels ; l'appui aux coalitions d'acteurs des OSC, des centres de recherches et des institutions académiques ; l'appui à la capitalisation, la production, la diffusion et l'accès à l'information pertinente aux connaissances des OSC ; l'accompagnement de proximité des OS.

Ce projet pourrait constituer un outil de renforcement des capacités et même d'émergence de certaines organisations (CELIAF, OANET, FENAT, AFCEET, etc.) identifiées comme devant jouer un

rôle de mobilisation et d'information dans la migration de certains groupements vers les sociétés coopératives dans l'opérationnalisation de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé. A l'analyse des représentations de l'équipe de coordination, il est souhaitable que cette orientation soit clairement indiquée par le Comité de Pilotage (COPIL) où est représenté le Ministère en charge de la promotion du secteur privé. Par ailleurs, il est important de marquer objectivement la présence de la société civile au sein du COPIL de ce projet qui est le sien. L'arrêté N°0470/MEPD/SE/SG/PAON/2017 du 24 mai 2017 ne lui en attribue qu'une seule place de membre sur la vingtaine que compte le Comité de Pilotage.

**L'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré Renforcé /Tchad (UMOCIRT).** L'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré renforcé /Tchad (UMOCIRT) est créée en 2007 au sein du Ministère de l'Economie, du Commerce et du Développement Touristique pour assurer la mise en œuvre du Programme du Cadre Intégré au Tchad. Les différents partenaires L'Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré renforcé /Tchad (UMOCIRT) sont : ONUDI, CNUCED, FMI, OMC, BM, UNCTAD, Centre International des Affaires, PNUD, etc.

Dans le cadre de l'exécution de ses missions, elle travaille sous l'autorité d'un Comité National de pilotage du CIR qui est présidé par le Secrétaire Général du Ministère du Développement Industriel, Commercial et de la Promotion du Secteur Privé ; l'ensemble des parties prenantes du CIR est représenté dans le Comité de pilotage qui se réunit au moins 2 fois par an pour examiner et valider les documents de travail de l'UMOCIRT.

Le PNUD, en sa qualité de Facilitateur des Donateurs du CIR assiste également l'UMOCIRT dans la réalisation des objectifs du CIR au Tchad, notamment dans le cadre de la mobilisation des ressources et l'appui des PTF.

Depuis son lancement, le CIR a produit d'importants résultats qui ont concouru à l'amélioration des politiques publiques et au renforcement du rôle du commerce. En effet beaucoup d'actions alignées sur les priorités de développement du Gouvernement ont été menées, dont la réalisation de plusieurs études qui ont permis d'analyser les faiblesses de l'économie tchadienne et de déterminer des stratégies de développement économique<sup>29</sup>.

L'Etude Diagnostique pour l'Intégration du Commerce (EDIC I) et l'EDIC II ont conduit à l'élaboration du Plan d'Actions Prioritaires 2016-2020 (PAP/EDIC 2). Cet outil identifie l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour le développement des filières porteuses en vue de l'amélioration et la diversification de l'offre tchadienne tant sur les marchés domestiques qu'à l'extérieur. Les filières porteuses identifiées sont : Produits et Sous-produits de l'Élevage ; Filière gomme arabique ; Filière oignon et ail ; Filière Sésame ; Filière Spiruline ; Filière Textile ; Filière Cuirs et Peaux ; Filières natrons ; Filières dattes ; Filière oléagineuse (Arachide et Karité) ; Les TIC ; Tourisme ; Artisanat.

Les filières porteuses ci-dessous sont intégrées dans le PND (2017-2021). Elles font déjà, pour certaines d'entre-elles, l'objet des appuis ciblés de la part de l'UMOCIR. C'est ainsi que 6 études de faisabilités/projet sont réalisées et les autres en projet.

Les actions de l'UMOCIR ont guidé la conduite de la plupart des réformes menées par le Gouvernement au cours de cette décennie au niveau de l'environnement des affaires et du secteur commercial (mise en place de l'ANIE, soumission de projets de lois en matière de concurrence, protection des consommateurs, normalisation, métrologie, etc.). Elles ont par ailleurs servi à orienter des actions opérationnelles du CIR notamment en matière de développement des capacités marchandes des filières de production locale.

Cependant, dans le cadre du développement des capacités institutionnelles et de gestion pour la formulation et l'application de stratégies liées au commerce, des actions restent à mener dans la formation des parties prenantes sur les questions de commerce et d'intégration du commerce dans les priorités de développement. Les ressources mobilisées ne permettent toujours pas de réaliser les actions programmées. Aussi, proposons-nous que l'Etat tchadien s'approprie entièrement l'UMOCIR en lui affectant les moyens

<sup>29</sup> Etude Diagnostique pour l'Intégration du Commerce (EDIC I), réalisée durant la phase pilote du Cadre Intégré sous l'égide de la Banque Mondiale (2004) ; Etude Diagnostique pour l'Intégration du Commerce (EDIC II), réalisée sous l'égide du PNUD (2013) ; Etude pour l'opérationnalisation de l'Agence Nationale des Investissements et des Exportations (ANIE), réalisée par le CCI (2011) ; Etude pour la mise en place d'un cadre national de la normalisation et de la métrologie, réalisée par le CCI (2011) ; Etude sur le renforcement des capacités des institutions et organisations nationales liées au commerce, réalisée par le PNUD (2012).

nécessaires à la mise en œuvre de ses activités car il est instrument très important dans l'opérationnalisation de la diversification de l'économie et de ce fait il a besoin des ressources conséquentes ; celles que veulent bien mettre à sa disposition les partenaires techniques et financiers du Tchad doivent être considérées comme des ressources d'appoint.

**Les cadres de concertation et la chambre consulaire.** Il s'agit du FODEP et de la CCIAMA.

**Le Forum de Dialogue Etat-Secteur Privé (FODEP).** Grâce à l'initiative et au soutien de la Société Financière Internationale (SFI), le FODEP sortira des fonds baptismaux le 26 juin 2007. Il est le résultat d'un consensus entre le privé et le public. Aussi, tous ceux qui l'ont pensé, le voient comme « une plateforme de concertation et de dialogue entre les secteurs public et privé, ainsi que les différents détenteurs d'enjeux du secteur privé incluant les bailleurs de fonds et la société civile, dans le but de faciliter les échanges sur des problèmes et des solutions relatifs au développement du secteur privé ». Il lui sera assigné deux objectifs clés : (i) améliorer le climat économique en mettant en œuvre des réformes très nécessaires et aider les acteurs du gouvernement et du secteur privé à développer des choix de politique sur les questions-clés affectant la croissance et la diversification de l'économie ; (ii) promouvoir la mise en œuvre des réformes favorables en vue de la création d'un environnement juridico-fiscal sain et incitatif de nature à sécuriser le développement des affaires et attirer les investissements au Tchad ; promouvoir et développer le secteur privé au Tchad ; et renforcer la compétitivité des entreprises opérant au Tchad. Cette institution a suscité beaucoup d'espoir pour le secteur privé. En effet, il est apparu comme le cadre dans lequel, les principales contraintes auxquelles les opérateurs économiques privés<sup>30</sup> sont confrontés devaient être résolues.

A peine le FODEP est-il né que certains « poids lourds » du secteur privé vont contester son ancrage institutionnel (sous la tutelle de la Chambre de Commerce de l'Industrie, de l'Artisanat, des Mines et de l'Agriculture) tout en reconnaissant son indispensable importance dans l'environnement des affaires au Tchad. Cette situation va fragiliser davantage le FODEP qui connaît des difficultés de fonctionnement du fait de la cessation des subventions que lui octroyait la SFI. Ces subventions constituaient ses seules ressources budgétaires.

Le FODEP depuis plus de 7 ans est en situation de léthargie, tous les acteurs sont unanimes qu'il faut un cadre permanent de concertation entre les secteurs public et privé et le non fonctionnement de celui-ci a contribué à la stagnation du climat des affaires non favorable à l'investissement au Tchad. Les autorités gouvernementales et le secteur privé ont initié des mesures pour lever les contraintes institutionnelles qui ont fragilisé le FODEP, c'est ainsi que le décret le réorganisant est en voie d'être signé par les autorités compétentes. A cela, il est nécessaire de préciser les conditions stables de son financement.

**La Chambre de Commerce de l'Industrie, de l'Artisanat, des Mines et de l'Agriculture (CCIAMA).** Instituée par la Loi N° 26/PR/94, la CCIAMA a pour attributions de : (i) de donner aux pouvoirs publics, les avis et renseignements qui lui sont demandés sur les questions commerciales, industrielles, agropastorales, minières, artisanales et fiscales et sur les questions de main-d'œuvre et de réglementation du travail ; (ii) de 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 ; (iii) de tenir à disposition des professionnels et du public toutes les informations utiles et de se charger de l'assistance technique de ses membres et ressortissants ; (iv) d'assurer l'exécution des travaux et admission des services nécessaires aux intérêts dont elle a la charge ; (v) d'établir ou de diffuser les statistiques commerciales de son ressort, d'étudier les conditions d'exportation et de placement 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 ; (vi) de déléguer un ou plusieurs de ses membres aux divers assemblées, commissions ou manifestations dans lesquelles elle doit être représentée ; (vii) d'être le représentant officiel des intérêts commerciaux, industriels, agropastoraux, miniers et artisanaux auprès des autorités ; (viii) de 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 ; (ix) d'organiser éventuellement avec la subvention ou la participation de l'Etat ou toute autre organisme, des missions commerciales, économiques

<sup>30</sup> Les attentes des opérateurs économiques étaient certes nombreuses mais se résumaient à la simplification des procédures, l'amélioration du respect des lois et règlements, l'accès à des financements du secteur privé ainsi qu'aux marchés, et le renforcement des capacités des entrepreneurs.

ou d'information pour ses ressortissants ; (x) de proposer toutes sources de recettes destinées à financer le fonctionnement, l'équipement ou les investissements de la CCIAMA.

A l'analyse, il apparaît clairement que la mission principale de la CCIAMA est d'œuvrer à la promotion du secteur privé au Tchad. Ceci en étant l'interface entre le secteur privé et le secteur public en s'assurant que les avis du secteur privé sont pris en compte dans les différentes politiques publiques.

Elle est restée longtemps inactive pour des raisons de gouvernance. Les dernières élections organisées ont porté à sa tête une nouvelle équipe qui veut l'amener à jouer pleinement ses prérogatives tout en adaptant son fonctionnement de manière à répondre à tous les défis qui interpellent le secteur privé. Ce nouvel exécutif, s'est engagé à mener des réformes profondes. Sa feuille de route « Nouvel Elan : Programme de mandat 2016 – 2020 » présente les réformes envisagées et les activités à mener au profit du secteur privé. On y relève :

- La restructuration de la CCIAMA en trois chambres : la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), la Chambre d'Agriculture d'Elevage et de la Pêche (CAEP) et la Chambre de l'Artisanat et des Métiers (CAM) ;
- La mise en place de sous chambres (transversales) dont une dédiée à l'entrepreneuriat féminin (Chambre de l'Entrepreneuriat Féminin) et l'autre à l'entrepreneuriat des jeunes (Jeune Chambre Economique) ;
- La mise en place d'un fonds d'investissement pour la relance et la diversification économique ;
- La mise en place d'un fonds d'appui aux études et recherches ;
- La mise en place des incubateurs universels d'entreprises et des incubateurs spécialisés en Technologie de l'information et de la Communication ;
- La création des centres de formation ruraux pour former les jeunes agriculteurs ;
- La promotion de la PME ;
- Etc.

Ces réformes à réaliser nécessitent des ressources financières conséquentes que la CCIAMA n'a malheureusement pas mais qu'elle compte mobiliser à travers certains arrangements avec ses partenaires, ses membres. Aujourd'hui, elle connaît des difficultés de déploiement. En effet, ses recettes budgétaires sont passées de 1,8 milliards de FCFA à 400 millions de FCFA. D'où la difficulté de faire fonctionner de manière optimale son administration au niveau du siège et ses 22 délégations régionales.

La CCIAMA est promotrice du Centre de Formation Professionnelle et de Perfectionnement (CFPP) qui forme dans les filières de gestion aux niveaux BTS, Licence Professionnelle et Maîtrise Professionnelle. Elle a créé en son sein un Centre d'Arbitrage et de Médiation qui est en attente des moyens conséquents pour fonctionner.

Les réformes envisagées ainsi que les activités promues par la CCIAMA sont en phase (moyennant quelques ajustements) sur plusieurs aspects avec les orientations fixées pour la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé (SNDSP). La chambre sera au cœur de l'opérationnalisation de la SNDP à la condition que les réformes envisagées aboutissent.

En définitive, nous dirons que pour toutes les institutions d'appui au secteur privé, Il est question de mettre les notions d'économie, d'efficacité et d'efficience au cœur de leur fonctionnement. Cela passe par la diffusion des principes du *New Public Management* (Hood, 1991 et 1995) et que chaque politique publique soit évaluée au regard de sa performance, entendue comme le degré d'atteinte des objectifs initialement définis grâce aux moyens alloués. A chaque niveau, les gestionnaires publics doivent donc définir des objectifs, des stratégies et des indicateurs de performance pour évaluer leurs actions (Dafflon, 1999 ; Fouchet, 1989 ; Knoepfler et Varone, 1999).

### **II.3 Les organisations intermédiaires : Patronat, syndicats, société civile**

Face aux contraintes de leur environnement d'évolution, les opérateurs économiques ont saisi l'opportunité que leur offrait le cadre organique de l'exercice de l'action syndicale et celui encadrant l'action associative pour créer des organisations « corporatistes ». Il est question dans cette section de les analyser au regard de leur contribution au développement du secteur privé.

**Le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT).** Le Conseil National du patronat Tchadien est un syndicat patronal au Tchad. Il compte une centaine de membres dont la quasi-totalité des filiales des firmes multinationales, les grandes entreprises nationales, certaines PME structurées et des membres des professions libérales. Comme tout syndicat, ses missions principales sont la défense des intérêts de ses membres et leur représentation auprès des tiers. Le CNPT qui déclare « peser » 20% de la production de la richesse et 80% des recettes douanières et fiscales est une grande force de proposition. Aussi participe-t-il à toutes les concertations auxquelles il est convié par le Gouvernement même comme il décrit le sort réservé aux résolutions qui y sont souvent prises. Dans le cadre de ses activités de plaidoyer, le CNPT a - à maintes reprises - formulé des propositions d'amélioration du climat des affaires, notamment dans son « livre blanc », qui n'ont connu, depuis des années, aucun début d'application. Les plaintes formulées par ce syndicat sont : la longueur des procédures douanières causée à dessein par les personnes en charge de gérer ces activités, la faible réactivité du Gouvernement face aux contraintes de l'environnement des affaires du fait d'une concentration des pouvoirs de décision (même opérationnels au niveau des services de la Présidence de la République), la quasi léthargie du tribunal de commerce de Ndjamena, le non règlement de la dette intérieure, l'état de nécrose du FODEP, la mauvaise qualité des infrastructures. Par ailleurs, le CNPT trouve inappropriée la taxe que verse ses membres à l'Office National de Promotion de l'Emploi (ONAPE).

Le CNPT voit la stratégie à élaborer comme une véritable « rampe de propulsion » du secteur privé au Tchad et de ce fait, elle doit de manière froide « tacler » toutes les contraintes auxquelles font face les acteurs privés et connaître par ailleurs une mise en œuvre dans les meilleurs délais. Les entreprises membres joueront avec le maximum de professionnalisme les responsabilités qui leur seront confiées. Elles mettront leur expérience au service de toutes les parties prenantes.

**L'Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFCCET).** Cette association faitière a vu le jour en 1994 sous la dénomination de l'Association des Femmes Commerçantes du Tchad (AFCT). Un an plus tard (en 1995), dans une stratégie de regroupement de toutes les femmes actives engagées dans les « affaires », l'AFCT deviendra AFCCET (Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad). Cette association, affiliée et membre active de l'Associations des Femmes Chefs d'Entreprises du Monde (AFCM) compte à ce jour environ 10 000 femmes réparties dans 1250 organisations (groupements, groupements à vocation coopérative, coopératives). L'AFCCET a pour objectifs de : (i) encourager et développer le commerce et l'entrepreneuriat féminin ; (ii) orienter, former et informer la femme commerçante et chef d'entreprise dans ses activités ; (iii) promouvoir l'image de la femme commerçante et Chef d'entreprise au Tchad et à l'étranger ; (iv) représenter la femme commerçante et Chef d'entreprise auprès des différentes institutions étatiques.

L'AFCCET est présente dans 18 régions sur les 22 que compte la République du Tchad. Les activités de ces membres concernent le commerce et les autres services, l'artisanat, l'agriculture, l'élevage. En ce qui concerne l'Agriculture, l'AFCCET est un acteur porteur de sens en ce qui concerne les spéculations tels que karité, gomme arabique, sésame, riz. Ces produits connaissent également des niveaux significatifs de transformation artisanale de la part des membres. Les membres de l'AFCCET sont également actives dans les cultures maraîchères (piment, tomate), hibiscus, moringa, soja, néré, etc. Une partie significative de la production des membres fait l'objet des exportations et du commerce transfrontalier.

L'association a l'expérience du travail avec les projets de développement. Ainsi, ces membres ont bénéficié des activités du PACOM (Projet d'Appui au Commerce), le projet ACCES<sup>31</sup> et le projet PACCIA<sup>32</sup>. L'association a dans son portefeuille trois (03) projets structurants d'un coût total d'investissement d'environ 20 milliards FCFA. Ce sont notamment :

- Le projet de construction et d'exploitation du marché des femmes « Souk Al Salam » : 10,20 milliards FCFA ;
- Le Projet de création des zones de cultures spécifiques agricoles : 7,50 milliards de FCFA ;
- Le projet de mise en place d'une unité de conditionnement du riz paddy : 1,30 milliards FCFA.

Malgré tous ces bons points à mettre à l'actif de l'AFCCET, elle demeure une organisation mal structurée, à la gouvernance « tatillonne », qui ne maîtrise pas son réel poids économique (aucune statistique fiable sur les niveaux de production, les superficies cultivées, le chiffre d'affaires total). Par ailleurs, les organisations membres sont soit des groupements, soit des groupements à vocation coopérative, des formes juridiques non reconnues par le traité OHADA sur les sociétés coopératives qui s'impose depuis le 15 mai 2013 à tous les pays signataires de la convention.

Toute l'AFCCET de par son envergure (effectif de membres, nombre d'organisations affiliées), sa présence dans la quasi-totalité du territoire, la grande diversité de ses activités, son expérience en commerce international et son portefeuille des projets, apparaît comme un acteur clé dans la restructuration du secteur privé. Notamment en ce qui concerne : la mobilisation des groupements, la migration des groupements vers l'une des formes sociétaires reconnues par l'OHADA, le renforcement des capacités des groupements, le développement des chaînes de valeurs agricoles, l'approvisionnement des marchés locaux, l'exportation des produits, l'inclusion financière de certains groupes vulnérables, la formation aux métiers, etc. Mais au préalable, il faut lever les contraintes qui amoindrissent ses performances.

**Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance (APEMF).** L'Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance (APEMF) est créée conformément à la réglementation de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) en 2002. Elle fonctionne effectivement à partir de l'année 2010. Et c'en 2011 qu'elle obtient l'autorisation formelle de l'autorité monétaire nationale. Elle a comme objectifs : (i) la défense des intérêts de ses membres ; (ii) la professionnalisation des secteurs ; (iii) la représentation du secteur vis-à-vis des tiers ; et (iv) la promotion du secteur de la microfinance.

Le secteur comprend aujourd'hui 12 Etablissements de Microfinance (évoluant en réseau ou en isolation) de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>e</sup> catégorie pour un total de 231 guichets sur l'ensemble du territoire. L'APEMF représente 930 emplois, toutes catégories confondues. Au 31 décembre 2016, le secteur compte 249 000 clients/membres dont 68 000 femmes. Les dépôts des clients ont représenté pendant la même année 11 milliards de FCFA et les crédits alloués 11,50 milliards de FCFA pour la quasi-totalité des secteurs d'activités à l'exception de l'agribusiness dont les risques sont peu maîtrisables. Les crédits varient de 50 000 FCFA à 15 000 000 FCFA. Dans le cadre des activités de professionnalisation du secteur, l'APEMF est en partenariat avec le Centre d'Etudes Economiques et Bancaires (CEFEB) de Paris. A cet effet, les formations sont délocalisées à Ndjamena où chaque année 40 employés des EMF sont formés sur les différentes problématiques de la microfinance. Les coûts de ces formations certifiantes/diplômantes sont supportées à hauteur de 70% par l'Agence Française de Développement (AFD).

Les expériences de gestion des lignes de crédit (universelles ou sectorielles) domiciliées par les tiers (Etat, PTF, Organisations caritatives) sont rares au sein des EMF membres de l'APEMF. Aujourd'hui

<sup>31</sup> ACCÈS! au Commerce International pour les Femmes d'Affaires Africaines vise à améliorer les services de soutien aux entreprises appartenant à des femmes afin d'accroître leur capacité à exporter et leur succès sur les marchés internationaux et régionaux dans le but ultime de promouvoir leur autonomisation économique. ACCÈS! fournit une formation dédiée en matière de gestion à l'exportation, d'appui-conseil et de mentorat, de développement des produits et d'accès aux marchés pour les femmes d'affaires dans 19 pays d'Afrique sub-saharienne.

<sup>32</sup> Depuis son lancement officiel en 2008, PACCIA II est reconnu comme le programme phare de l'ITC sur l'intégration régionale, le développement du commerce et la promotion des exportations en Afrique. Le programme s'inscrit dans le cadre de la réponse globale aux défis de l'intégration régionale en Afrique et est conforme à la vaste ambition du New Partnership for African's Development (NEPAD), qui voit le secteur privé comme le moteur de la croissance économique, celle-ci étant ancrée dans un commerce régional et inter-régional accru.

cette association est un partenaire central du Programme d'Appui à la Finance Inclusive au Tchad (PADLFIT).

Dans le cadre de la SNDSP, les EMF de microfinance devraient jouer un rôle de premier plan en matière de financement. La quasi majorité des lignes de financement à destination des petites et moyennes entreprises et des sociétés coopératives doivent y être domiciliées et gérées selon les règles de l'art dans lesquelles l'EMF n'est pas seulement « une caisse » mais celui qui analyse par ailleurs l'opportunité de l'octroi de tout crédit. Ceci aura pour effets et impacts un développement du secteur de la microfinance avec comme conséquences immédiates de nombreux emplois. Toutefois au préalable, il faut faciliter leur déploiement dans tout le territoire national et renforcer leurs compétences en matière de crédit aux très petites, petites et moyennes entreprises artisanales et rurales.

**La Fédération Nationale des Artisans du Tchad (FENAT).** La Fédération Nationale des Artisans du Tchad (FENAT) est née en 1997 suite à la fusion de deux (02) associations qui jusque-là représentaient cette corporation. Cette faitière est constituée de 23 unions régionales. Ses principales missions sont : (i) la défense des intérêts de ses membres ; (ii) la professionnalisation de la corporation ; (iii) la représentation des membres auprès des tiers et le plaidoyer.

La FENAT qui affirme compter environ 500 000 membres est présente dans des organes directeurs des institutions de concertation, notamment celles qui ont trait à la formation professionnelle tels que le Comité National pour l'Education, la Formation en liaison avec l'Emploi (CONEFE), l'Observatoire de l'Education et de la Formation en liaison avec l'Emploi (OBSEFE), le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP), etc. La FENAT a développé des partenariats avec des organisations étrangères poursuivant les mêmes missions. C'est ainsi que depuis 2016, elle est membre fondatrice de la Confédération des Artisans de l'Afrique Centrale (CAAF) où son président assume les responsabilités de Conseiller Technique. Par le passé, elle participait à la majorité des manifestations d'envergure du secteur artisanal (Salon de l'artisanat de Ouagadougou, MASA-Abidjan) organisées en Afrique. Mais depuis 2010, elle en est totalement absente.

Ces moyens, modestes, lui permettent de mener des actions de sensibilisation, de structuration des organisations membres, d'organiser et animer la journée de l'artisanat (24 septembre). Elle a en projet la réalisation d'un répertoire des artisans du Tchad, et le plaidoyer pour amener les autorités à élaborer le code de l'artisanat. Ces membres sont éligibles aux activités du Projet d'Appui à la Formation Professionnelle pour l'Amélioration de la Compétitivité des Entreprises au Tchad (AFPACET).

La FENAT est une sorte de géant « aux pieds d'argile » du fait de sa mauvaise structuration, du faible engagement associatif de ses membres, de sa faible emprise sur sa cible, de la non pertinence de ses activités prioritaires (du fait de la modicité de ses ressources), de la forme juridique – illégale - dominante de ses membres (groupement et groupement à vocation coopérative).

L'artisanat regroupe aujourd'hui 240 métiers répertoriés par les autorités. Ce qui représenterait environ 70% de la population active du pays. De ce fait, logiquement la SNDSP devra orienter une grande partie de ses activités vers la restructuration de ce secteur, sa professionnalisation, l'amélioration de ses produits, le financement des activités de l'artisanat, la réorganisation/rationalisation des cadres d'apprentissage pour permettre un accès au secteur à de nombreux jeunes.

La FENAP constitue un capital inestimable pour le secteur. Ainsi, sa restructuration (et celle de ses membres) devra être à l'ordre du jour des stratégies de développement du secteur.

**L'Ordre National des Professionnels Comptables du Tchad (ONPCT).** Malgré les injonctions des autorités communautaires (UDEAC et CEMAC) depuis le début des années 1970, ce n'est qu'en juin 2016 que naît officiellement l'ordre des experts comptables du Tchad. Le premier bureau est élu en janvier 2017 et se donne immédiatement comme actions prioritaires : la mise à niveau des membres, la sensibilisation des entreprises, le plaidoyer auprès des autorités gouvernementales.

L'ONPCT compte aujourd'hui 45 membres agréés dont 35 libéraux et 10 non libéraux. Seuls 03 de ses membres sont constitués en sociétés. En dehors des activités classiques de la profession, les

experts comptables offrent également les services non financiers aux entreprises (SNFE) et autres porteurs de projets. Notamment : le montage des plans d'affaires, les mise en place des outils de gestion, la rédaction des manuels de procédures, la formation.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie, les cabinets d'expertise comptable pourront être domiciliaires des Centres de Gestion Agréés (CGA). Ils seront par ailleurs avec les firmes de conseils et les consultants individuels, les fournisseurs de services d'accompagnement des entreprises - assumés jusque-là par l'Agence Nationale des Investissement et des Exportations (ANIE), l'Office National de la Promotion de l'Emploi (ONAPE) et d'autres institutions - qui seront externalisés du fait non seulement des qualifications nécessaires, mais aussi de leur masse qui va croître de manière exponentielle. De même la présence de l'ONPCT dans les cadres de concertation permettra une régulation de certains secteurs. En ce qui concerne la professionnalisation des enseignements de gestion au niveau du Supérieur, sa contribution sera sollicitée.

La responsabilisation de l'ONPCT dans le cadre de la stratégie permettra un développement du secteur de l'expertise comptable, de la création de nombreux emplois de cadres.

**Le Conseil National de l'Ordre des Avocats : Le Barreau du Tchad.** Le Barreau du Tchad est né suite à la promulgation de la loi du 05 mai 1996. Il compte aujourd'hui 207 membres en activités dont 143 titulaires et 64 stagiaires. Le nombre de femmes est de 28 soit 13,5% de l'ensemble. Ils sont très inégalement répartis sur l'ensemble du territoire. Pour illustrer cette affirmation, les statistiques fournies par le Conseil National de l'Ordre des Avocats : Ndjamena en compte 192 soit 93% ; Moundou en a 10 installés (5%) ; Abéché 4 avocats.

Sur le plan professionnel, le Barreau se plaint de la léthargie du tribunal du commerce et du tribunal social avec pour conséquences la lenteur des procédures, l'insatisfaction des usagers, l'appréhension des milieux d'affaires quant à la volonté des autorités judiciaires de résoudre l'épineux problème du fonctionnement de l'appareil judiciaire. Il signale par ailleurs, comme autre raison d'insatisfaction, le fait que cinq (05) cours d'appel ne soient pas fonctionnelles.

Le barreau répond présent à toutes les consultations auxquelles il est convié aussi bien par le Gouvernement que par les autres parties prenantes du secteur privé (Chambre de commerce, Patronat, Syndicats). Il participe, tous les mois, à la réunion de concertation organisée par le Garde des sceaux.

Dans le cadre de la Stratégie, l'expertise du Barreau pourrait être capitalisée pour des activités liées à l'amélioration du Climat des affaires, la performance du secteur public, et la réglementation de certains secteurs d'activités.

**La Cellule Economique et d'Information des Activités Féminines (CELIAF).** La CELIAF est une organisation faîtière créée en novembre 1996 et enregistrée en mars 1997. Elle est une structure nationale regroupant plus de 1200 groupements et associations féminins. Elle compte plus 20 000 membres réparties sur l'étendue du territoire national. Elle a son siège à Ndjamena et dispose de 15 antennes régionales. Sa mission est de développer et renforcer la collaboration entre l'Etat, les partenaires au développement et les associations féminines en défendant les intérêts particuliers des femmes au Tchad. Ces objectifs statutaires sont, entre autres, de : (i) créer un espace d'échange et de réflexion pour les associations féminines ; (ii) faciliter l'accès à l'information relative aux appuis techniques, matériels et financiers ; (iii) favoriser les relations entre les associations et les organisations nationales et internationales ; (iv) aider à la réflexion sur les stratégies de développement au féminin ; (v) assurer la représentation des associations, des membres et de défendre leurs intérêts ; (vi) promouvoir/soutenir les activités économiques des femmes ; (x) insérer les femmes dans les secteurs économiques porteurs. La CELIAF a élaboré un document de travail dénommé « Document Décennal de Programmation Nationale » comportant toutes les activités à réaliser.

Elle a élaboré et exécuté, avec l'appui des partenaires techniques et privés, plusieurs projets. Notamment :

- le projet « Action pour le renforcement du leadership des femmes en matière de consolidation pour la paix au Tchad et dans la sous-région d'Afrique centrale » (Financement UE, 2012 – 2014) ;

- le projet « femmes, citoyenneté, démocratie, paix et sécurité », financé par la coopération Suisse de 2013 à 2014. Ce qui a permis à la CELIAF de plaider pour la mise en œuvre de la résolution 1325 du Conseil de Sécurité sur les femmes, paix et la sécurité au Tchad, y compris l'adoption d'une loi sur les quotas de représentation des femmes dans la prise de décision et des mesures pour contrer la prolifération des armes légères et de petit calibre ;
- le projet opérationnalisation des centres d'autonomisation féminins avec trois composantes : Alphabétisation, Ateliers de couture, Informatique, etc.

En ce qui concerne son appui et son encadrement aux organisations féminines, la CELIAF fait le plaidoyer auprès de ces dernières afin qu'elles deviennent des organisations formelles.

Ces organisations sont régies par les textes nationaux notamment : l'Ordonnance N° 27 /INT/SUR du 28 juillet 1962 portant réglementation des Association et ses deux décrets d'application N° 165/INT/SUR et 166/INT/SUR du 25 aout 1962 pour les Associations et l'Ordonnance N°025/PR/92 du 7 décembre 1992 et son décret d'application N°66/PR/MET/94 du 1er avril 1994 qui définissent le cadre juridique et fixe les principes généraux régissant les groupements, les groupements à vocation coopérative et les coopératives.

Les organisations issues de ces différents textes de loi ne répondent aucunement aux exigences de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA). C'est pourquoi, il est nécessaire que ces organisations changent de forme juridique et bénéficient des acquis du droit OHADA.

Les appuis multiformes de la CELIAF aux organisations membres portent déjà des fruits. Il s'agit des organisations des femmes fabricantes des charbons avec du matériel recyclé pour lutter contre l'utilisation du bois de chauffe ; les tenancières des crèches, les promotrices de l'agroforesterie etc.

Cependant, quelques difficultés sont à signaler. Il s'agit du manque de moyens financiers occasionnant le rétrécissement du champ d'action de la CELIAF, les manques de structuration et de maturation des organisations de base, l'illettrisme des femmes et le difficile accès à la terre par les femmes dans la quasi-totalité des régions du Tchad.

La CELIAF compte jouer un rôle qui est le sien dans l'opérationnalisation de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé notamment en accompagnant les groupements et association jusqu'au changement de leur statut juridique conformément aux normes OHADA, aider les secteurs informels à s'organiser et à se formaliser. C'est une organisation qui a fait ses preuves et dispose d'un potentiel de mobilisation énorme.

**Le Conseil National Consultatif des Jeunes (CNCJ).** Emanation de la Conférence Nationale Souveraine, le CNCJ est resté à la traîne depuis sa création. Il va devenir véritablement opérationnel en 2005 grâce à l'appui de la CONFÉJES. Il est une organisation haïtienne regroupant plus de 72 organisations des jeunes. Il dispose de quelques cellules dans les régions. Ses membres sont divers et variés. Il s'agit des associations sectorielles des jeunes telles que : l'Association des jeunes couturiers du Tchad, l'Association des diplômés sans emploi, l'Association des jeunes entrepreneurs, etc. Ses missions sont : (i) promouvoir les initiatives des jeunes ; (ii) sensibiliser les jeunes et faire de plaidoyer pour l'amélioration des conditions des jeunes ; (iii) coordonner les initiatives des jeunes sur le territoire national.

Le CNCJ éprouve de véritables difficultés pour un fonctionnement normal. Son statut est même contesté par certaines hautes autorités gouvernementales alors que la Conférence nationale Souveraine avait prescrit qu'il devienne une institution publique au Tchad. Son budget est constitué uniquement d'une subvention de l'Etat. Sa disponibilité est souvent incertaine. Ce budget est adossé à celui du Ministère en charge de la jeunesse dans la ligne « soutien aux associations des jeunes ». Les gestionnaires de cette ligne ont tendance à la transférer à d'autres associations.

Le Conseil sollicite un appui du Gouvernement, des partenaires techniques et financiers afin d'asseoir son influence dans le milieu jeune et mener de façon efficace ses missions. En outre, il fait un plaidoyer auprès des autres autorités pour que son statut d'institution publique soit reconnu.

Le Conseil envisage améliorer son fonctionnement et partant ses performances par un véritable suivi des organisations des jeunes, la tenue d'un registre de toutes les initiatives et besoins des jeunes, la recherche des partenaires techniques et financiers pour l'appui aux initiatives économiques des jeunes, l'organisation des actions de renforcement des capacités des jeunes en vue de leur professionnalisation, la sensibilisation des jeunes à l'esprit d'entreprise, la promotion de l'entrepreneuriat en milieux jeunes. Il s'agit pour lui de jouer un rôle majeur dans l'insertion des jeunes dans les secteurs économiques porteurs.

Il pourra être un outil de mobilisation de la cible jeune à la condition que sa gouvernance soit revue.

**L'organisation des Acteurs Non Etatiques du Tchad (OANET).** L'OANET a été créée en 2001 à la suite de l'Accord de Cotonou conclu en 2000 entre l'Union Européenne (UE) et les Etats d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) qui dans ses dispositions encouragent l'implication de la société civile dans toutes les décisions à caractère politique, économique et social appelées entre être prises par les gouvernants. C'est une organisation de 3e niveau dont les membres sont les organisations (plateformes) de 2e niveau. Elle a pour objectifs sont entre autres de : (i) renforcer le dialogue entre toutes les plateformes du pays ; (ii) renforcer les capacités des plateformes membres pour une expertise d'actions dans leurs domaines d'activités ; (iii) renforcer le dialogue et la concertation entre tous les acteurs de la société nationale en vue de maintenir une paix ; (iv) appuyer les plateformes dans la recherche de financement ; (v) servir de cadre d'information et d'échange entre les plateformes membres.

En 2005, l'OANET a bénéficié d'un renforcement des capacités d'un projet cofinancé par l'UE et le PNUD et qui avait pour objectif le renforcement des capacités de la société civile dans une logique de coopération décentralisée. En 2006, l'OANET comptait 21 plateformes membres avec environ 11 000 organisations de base. Les projections d'expert à l'horizon 2013 tablaient pour cinquantaine de membres pour 30 000 organisations de base. Ces prédictions n'ont pas pu être atteintes. En effet, en octobre 2017, l'OANET compte 17 plateformes membres pour 7 604 organisations de base. Ce recul se justifie par les difficultés qu'a connu l'OANET dans le cadre de l'opérationnalisation de ses missions, notamment celles relatives au renforcement des capacités des membres, la facilitation de leur accès au financement, etc. Toutes choses qui ont émué l'engouement observé au début par les membres.

Malgré ce recul en termes de représentation (nombre d'organisations de base), l'OANET est un acteur pouvant jouer un rôle décisif dans l'opérationnalisation de la stratégie du fait de sa présence sur l'ensemble du territoire, l'effectif de ses organisations de base qui reste critique (7600), la diversité des activités des organisations de base affiliées (groupements, groupements à vocation coopérative) qu'il faut faire migrer à sociétés coopératives.

A l'analyse, on constate que toutes ces organisations ont comme principales missions :

- **la défense des intérêts de leurs membres** par le biais du lobbying auprès des autorités gouvernementales / législatives et du plaidoyer auprès des autres acteurs pouvant influencer de manière significative la vie des entreprises de leurs membres ;
- **la mutualisation de certaines ressources** pour améliorer la compétitivité des membres ;
- **la conduite de certaines actions d'intelligence** pour une meilleure compétitivité des entreprises membres ;
- **le renforcement des capacités des membres** par des initiatives individuelles et/ou de partenariat avec des institutions nationales et de la coopération internationale.

Un ensemble d'engagements qui place les organisations intermédiaires au centre du développement d'un secteur privé responsable, dynamique, proactif et compétitif. Quid de la réalité de ces organisations ?

L'observation documentaire et les entretiens que nous avons eus avec les administrations, les entrepreneurs (tous secteurs confondus), les exécutifs de certaines organisations patronales, les organisations internationales de développement, révèlent qu'en dehors du CNPT, toutes les autres sont atoniques. En effet, leur « fonctionnement » est caractérisé par :

- **La mal gouvernance associative** visible par la confiscation de l'association par une poignée de membres-fondateurs, la non organisation des élections aux échéances statutaires pour le renouvellement des organes directeurs, la non transparence dans la gestion, etc. ;
- **Le manque criard des ressources matérielles** propres et appropriées à l'exécution de l'objet associatif : la plupart de ces associations n'ont pas de siège et sont domiciliées dans les locaux appartenant à l'entreprise d'un des membres influents (généralement le Président) ;
- **Le manque de ressources humaines compétentes** et employées de manière permanente par l'association ;
- **L'incapacité pour l'association à mobiliser les ressources financières** des sources statutaires (contributions des membres) pour la réalisation de l'objet associatif. Elles attendent les ressources nécessaires à leur fonctionnement de l'Etat et/ou des organisations de la coopération internationale.

En définitive, il vient de cette évocation que la quasi-majorité des organisations intermédiaires sont incapables de réaliser avec leurs ressources propres leur objet associatif, incapables d'assurer la viabilité/pérennité des projets et programmes initiés et réalisés à leur profit par les institutions gouvernementales ou les organisations de la coopération internationale. Par ailleurs elles manquent d'expertise nécessaire pour une contribution raisonnée au champ du dialogue public/privé. Cependant, compte tenu du rôle qu'elles sont appelées à jouer dans la construction de l'émergence du Tchad et du rôle classique qui est le leur dans tout environnement de l'économie libérale, des mesures appropriées doivent être prises pour améliorer leur performance. Au rang de ces mesures, nous avons :

- le renforcement des capacités des organisations intermédiaires dans le domaine de la gouvernance associative ;
- le renforcement des ressources matérielles des organisations intermédiaires ;
- le renforcement des capacités des exécutifs directeurs des organisations intermédiaires dans les domaines du management des projets, du lobbying et du plaidoyer.

La synthèse de l'état des lieux réalisé est présentée sous forme de l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de l'écosystème du secteur privé au Tchad.

## Les Forces :

---

- La représentation partagée par les différents acteurs de la nécessité de l'appropriation de la doctrine libérale de l'économie ;
- L'adoption des instruments juridiques de l'OHADA en matière de la pratique des affaires ;
- L'existence des institutions créées pour encadrer le secteur privé ;
- L'existence d'une vision qui accorde une place de choix au secteur privé ;
- L'existence d'un cadre de référence en matière de politique de développement (PND) ;
- Le potentiel des terres arables qui permet de développer l'agriculture par des méthodes intensives ;
- L'engagement du Tchad dans de nombreuses conventions internationales du Commerce qui lui permettent d'accéder à de vastes marchés extérieurs ;
- Le potentiel minier qui est important et pourrait constituer un secteur de développement inclusif ;
- L'existence des régimes spéciaux qui encadrent certains secteurs de l'entrepreneuriat ;
- L'existence de nombreuses organisations et groupements dans l'entrepreneuriat des femmes.

## Les faiblesses :

---

- L'environnement des affaires peu favorable ;
- La déficience des cadres juridiques et judiciaires ;
- Le système fiscal instable et non approprié à l'environnement des affaires ;
- Les dysfonctionnements des institutions d'appui au secteur privé ;
- La faible implication du secteur privé dans la conception et l'opérationnalisation des politiques publiques ;
- La faiblesse des organisations patronales ;
- L'incohérence de certaines actions d'accompagnement de l'entrepreneuriat ;
- Le fonctionnement en isolation des structures en charge de l'accompagnement du secteur privé ;
- L'inopérationalité des cadres de concertation entre le secteur public et privé ;
- La faible implication du secteur bancaire et financier dans le financement du secteur privé ;
- Le niveau élevé du secteur informel et d'une absence de son encadrement ;
- L'obsolescence du système de formation technique et professionnelle ;
- La non maîtrise du potentiel réel du secteur minier ;
- La non prise en compte appropriée du genre dans les politiques publiques d'encadrement du secteur productif ;
- La non consistance du secteur des services non financiers aux entreprises.

## Les opportunités :

---

- Les débouchés réels qui existent pour de nombreux produits en l'état en provenance du Tchad ;
- Les débouchés qui existent tant au marché intérieur qu'à celui extérieur pour des produits transformés en provenance du Tchad ;
- La place occupée par les ressortissants du pays dans les institutions sous-régionales et régionales de développement ;
- Le potentiel agricole qui permet une industrialisation optimale dans certaines filières ;
- Le potentiel du secteur de l'élevage peu valorisé dont la modernisation pourra avoir des effets d'entraînement dans tous les autres secteurs de l'économie ;
- La possibilité de développement du secteur des services non financiers aux entreprises qui offrent de nombreuses possibilités d'emplois aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur et aux séniors expérimentés ;

## Les menaces :

---

- La remontée des cours du pétrole qui pourrait mettre en veille tous les engagements pris en faveur de la valorisation du secteur privé ;
- L'inertie de l'administration publique dans la prise des décisions primordiales ;
- La résistance de certains pans du secteur privé, notamment le secteur informel, à adhérer aux mutations proposées ;
- L'impossibilité pour l'Etat d'assurer dans les délais les engagements financiers qui sont de son ressort.



*La vision : « Un secteur privé qui valorise toutes les potentialités économiques du pays, animé par les hommes et les femmes de tous âges, accompagné efficacement par les pouvoirs publics, vecteur d'un développement inclusif de toutes régions du pays, et qui fait la fierté de l'ensemble des populations tchadiennes. »*

# III. STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

Cette Stratégie sur le plan de l'approche de développement est un outil d'opérationnalisation du Plan National de Développement 2017-2021 (PND 2017-2021), notamment son « axe 3 : Développement d'une économie diversifiée et compétitive » dont l'objectif général est de « diversifier l'économie pour la rendre compétitive. De manière spécifique, il s'agit de procéder à une transformation structurelle de l'économie tchadienne à travers le développement des filières porteuses. » Ainsi, pour atteindre cet objectif général, l'axe 3 est structuré autour des trois (03) sous-axes suivants : (i) une économie diversifiée et en forte croissance ; (ii) un financement de l'économie assuré majoritairement par l'épargne intérieure et des capitaux privés étrangers ; et (iii) des infrastructures comme levier du développement durable.

La Vision Stratégique du développement du secteur privé retenue (i) ; et les différentes Options Stratégiques (OS) (ii) qui la structurent sont en cohérence avec cet axe 3 du PND 2017-2021.

## III.1 Vision stratégique du développement du secteur privé au Tchad

Les défis à relever, constituent les fondements des choix stratégiques qui doivent opérés. Ils sont des réponses aux problèmes majeurs identifiés lors de l'établissement de l'état des lieux et diagnostic de l'écosystème du Secteur Privé au Tchad. Ces choix doivent devenir l'expression des engagements des pouvoirs publics pour apporter des solutions à ces problèmes ou tirer avantage des opportunités identifiées. Ils doivent donc être cohérents avec la Vision de la nation sur son développement, les orientations et les priorités à moyen terme définies pour le domaine concerné dans le PND 2017-2021.

Il apparaît clairement que l'adoption et la mise en œuvre optimale d'une stratégie appropriée de développement du secteur privé devront ouvrir au Tchad de meilleures perspectives de croissance durable et d'amélioration des conditions de vie de ses populations. D'où les objectifs poursuivis ci-dessous :

- Améliorer le climat des affaires ;
- Diversifier l'économie tchadienne ;
- Améliorer la performance des entreprises ;
- Renforcer la participation de la femme dans l'entrepreneuriat formel ;
- Renforcer la participation des jeunes dans l'entrepreneuriat formel ;
- Améliorer le fonctionnement de l'administration publique et ses excroissances ;
- Faciliter la migration des unités productives du secteur informel vers le secteur formel ;
- Protéger et sécuriser le consommateur ;
- Créer des emplois décents et stables ;
- Améliorer les niveaux des recettes fiscales et douanières à travers une contribution optimale du secteur privé ;
- Positionner le Tchad comme un acteur majeur des échanges commerciaux internationaux ;
- Favoriser le développement des infrastructures dans toutes les régions du pays pour le bien-être des populations ;
- Promouvoir de manière durable la protection de l'environnement (et de la biodiversité) ;
- Amener toutes les composantes de la société tchadienne à croire aux capacités de son secteur privé à assurer son bien-être.

A la suite de ce qui précède, la vision stratégique de développement du secteur privé retenue est : « **Un secteur privé qui valorise toutes les potentialités économiques du pays, animé par les hommes et les femmes de tous âges, accompagné efficacement par les pouvoirs publics,**

**vecteur d'un développement inclusif de toutes régions du pays, et qui fait la fierté de l'ensemble des populations tchadiennes. »**

### **III.2 Options Stratégiques (OS)**

Les différents objectifs sont regroupés en cinq (05) options stratégiques suivantes :

- Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad (Option Stratégique 1) ;
- Améliorer l'efficacité de l'intervention de l'Etat (Option Stratégique 2) ;
- Diversifier l'économie tchadienne (Option Stratégique 3) ;
- Renforcer les capacités du secteur privé (Option Stratégique 4) ;
- Développer l'entrepreneuriat formel des femmes et des jeunes (Option Stratégique 5).

Chaque Option Stratégique (OS) est déclinée en Axes Stratégiques (AS).

#### ***III.2.1 OS1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad***

L'objectif de l'option stratégique 1 est l'amélioration de l'environnement juridique, économique et infrastructurel dans lequel évolue le secteur privé au Tchad.

L'OS1 est repose sur les Axes Stratégiques (AS) ci-dessous :

##### **AS1.1 : Instaurer un cadre légal et réglementaire favorable à l'initiative privée.**

Le rôle de l'Etat dans une économie de marché demeure fondamental. L'investissement privé et les marchés ne se développent que dans un environnement où les règles du jeu sont claires, stables et respectées et où la compétition est efficacement arbitrée. Le cadre juridique des affaires doit permettre de garantir les droits de propriété et de sécuriser les activités économiques. En outre, l'uniformité des règles du jeu pour les différents opérateurs et leur application effective sont des conditions essentielles qui déterminent la réalité de la concurrence et l'expression des mécanismes de marché.

##### **AS1.2 : Flexibiliser l'accès à la propriété foncière**

La terre est un capital incontournable pour le secteur privé du fait des multiples utilisations en agriculture, élevage, pêche, exploitation minière, implantation des infrastructures (industrie, tourisme et loisirs, éducation et formation, commerce, immobilier, approvisionnement et fourniture d'eau, d'électricité, des transports et de téléphonie). La preuve de détention d'un titre de propriété/jouissance est la condition de garantie la plus usitée pour l'accès à un financement d'investissement. Les modalités d'accès à la jouissance de la terre constituent une des contraintes majeures au développement du secteur privé au Tchad. Ainsi, la levée de cette contrainte par la modernisation de l'infrastructure réglementaire d'accès définitif ou de jouissance de longue durée est une condition clé de développement du secteur privé.

##### **AS1.3 : Améliorer la qualité de l'intermédiation financière**

Une forte corrélation a été établie entre un secteur financier sain et la croissance économique en raison des retombées positives que le premier peut avoir sur l'épargne privée et l'allocation des ressources. L'Etat a une part importante à jouer pour favoriser le développement d'institutions engagées dans le financement à long terme, d'institutions spécialisées et la promotion d'instruments adaptés à des types particuliers de besoins (capital-risque, crédit-bail, etc.). Les mesures attendues de l'Etat ont trait principalement à l'amélioration du cadre réglementaire et juridique (concurrence, règles prudentielles, fiscalité, taux d'intérêt, droit du crédit et du recouvrement, etc.).

#### AS1.4 : Promouvoir les régimes spéciaux pour encourager les investissements (Zones Economiques Spéciales, Code des Incitations)

Dans le cadre d'une politique active d'attrait des IDE et d'intéressement de l'entrepreneuriat domestique dans le secteur industriel et celui de l'innovation, il est nécessaire de proposer aux investisseurs des cadres réglementaires spéciaux pour leurs activités. Le Code des incitations et le régime des zones économiques spéciales sont des moyens généralement utilisés à cet effet.

#### AS1.5 : Promouvoir le partenariat public privé pour doter le pays en infrastructures

Malgré les avancées notables enregistrées en matière d'infrastructures, le pays reste encore sous équipé. Ce qui est une menace importante au développement et à la compétitivité du secteur privé. Pour lever ce déficit en infrastructures de manière durable, l'Etat s'est engagé à favoriser l'utilisation des outils modernes de mobilisation des ressources destinées au développement des infrastructures. C'est ainsi qu'une ordonnance loi sur le Partenariat Public-Privé a été signée par le Président de la République au mois d'août 2017. Il est question de concevoir et de mettre en place les instruments d'opérationnalisation de cette loi.

#### AS1.6 : Renforcer les mécanismes de concertation permanente entre le secteur public et privé

Le dialogue entre le secteur public et le secteur privé conditionne la réussite des politiques publiques, notamment celles de promotion du secteur privé. La concertation et la coordination doivent être sous tendues par une vision et des objectifs stratégiques partagés par les différents acteurs. Afin d'améliorer le climat social, des rencontres entre les hautes autorités du Gouvernement, les administrations spécialisées et les représentants du secteur privé doivent se tenir à des fréquences régulières. Ce Dialogue formel - qui a cessé - devra être relancé dans les brefs délais. Pour améliorer son efficacité, il est souhaitable de revoir ses mécanismes, le restructurer en l'élargissant à d'autres composantes de la société tchadienne, instituer un cadre permanent de suivi des résolutions, doter l'institution des ressources appropriées pour son fonctionnement.

### **III.2.2 OS2 : Améliorer l'efficacité de l'intervention de l'Etat**

L'objectif de l'option stratégique 2 est l'amélioration de la performance de l'Etat en matière de promotion du secteur privé.

L'OS2 est-elle structurée autour des Axes Stratégiques (AS) suivants :

#### AS2.1 : Accélérer la simplification des procédures administratives

Les procédures administratives complexes et opaques sont à la fois de graves entraves à l'investissement privé et sont coûteuses en ressources pour l'Etat. Malgré les réformes récentes, le niveau d'investissement privé au Tchad reste insuffisant par rapport à l'objectif de croissance de la période 2017-2021. On n'observe toujours pas d'affluence notable d'investisseurs étrangers dans les autres domaines que pétrolier. Or, l'investissement direct étranger apporte non seulement des capitaux additionnels, mais il entraîne des transferts de technologie et aide ainsi à développer les compétences locales. Le climat des affaires est particulièrement important pour les investisseurs étrangers, dans la mesure où ceux-ci peuvent choisir entre un grand nombre de pays. La complexité et le manque de transparence peuvent aussi engendrer le favoritisme et la corruption. L'absence de transparence juridique et réglementaire tend parfois à profiter aux intérêts particuliers aux dépens du bien-être général.

#### AS2.2 : Moderniser les pratiques commerciales à l'intérieur et vers l'extérieur du Tchad

Il s'agit de continuer la libre concurrence, la libéralisation des échanges et des prix et renforcer la protection des consommateurs pour les produits présents sur le marché tchadien et rassurer les marchés extérieurs pour les produits en provenance du Tchad. Cela nécessite le renforcement des capacités des mécanismes de contrôle qui existent tels que le CECOQDA<sup>33</sup> et la création de nouveaux au rang desquels l'agence de normalisation.

<sup>33</sup> Dans le cadre du développement du commerce mondial sous l'égide de l'OMC, il est aujourd'hui indispensable pour les transactions, d'améliorer la confiance dans la conformité des produits/services et dans la compétence des organismes certifiant cette conformité. L'Accréditation est la procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnait formellement qu'un organisme est compétent pour effectuer des tâches spécifiques. Il n'existe pas localement un système d'accréditation des laboratoires et organismes d'évaluation de la conformité. A l'état actuel du développement industriel au Tchad, ceux-ci ne peuvent que s'adresser aux organismes internationaux d'accréditation.

### AS2.3 : Moderniser la politique fiscale et la gestion des ressources publiques

Il s'agit de rendre la fiscalité plus équitable, stable et simple dans l'optique d'améliorer ses performances. En effet, l'imprévisibilité et l'incohérence de la législation fiscale perturbent les prévisions des opérateurs économiques et déstabilisent leur environnement. Aussi, l'orientation de la politique fiscale dans le cadre de la stratégie de développement devrait, dans une perspective de long terme et par rapport à l'objectif de stabilité, se référer aux fondamentaux suivants : l'élargissement de la base taxable ; la réduction des taux de taxation ; la neutralité pour les opérateurs économiques ; le développement du civisme fiscal.

### AS2.4 : Mener à terme le programme de désengagement de l'Etat

Les raisons qui ont poussé l'Etat à se désengager de certaines entreprises de son portefeuille productif n'ont pas changé fondamentalement. Il est nécessaire de continuer ce processus en définissant une nouvelle politique structurée autour de plusieurs stratégies en fonction du secteur d'activité, du caractère plus au moins social du service, de son intensité technologique, de la localisation (zone rurale, zone urbaine). Quelle que soit la nature de l'entreprise, un quota d'actions (titres de propriété) devra être destiné à l'actionnariat national.

### AS2.5 : Améliorer l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement

L'investissement dans le capital humain, en particulier dans l'éducation de base et la formation professionnelle et technique, est crucial pour relever le défi de la croissance et de la productivité. Dans le miracle économique de certains pays de l'Asie du Sud Est, il est reconnu le rôle déterminant de l'investissement dans les ressources humaines. Il est souhaitable de revoir le système de formation par une démultiplication des filières pour être en phase avec les demandes exprimées par les employeurs, flexibiliser les processus d'octroi des autorisations de création des établissements privés à tous les niveaux d'enseignement, restructurer les cadres permanents d'orientation de l'éducation et de la formation professionnelle en y réservant une place significative au secteur privé et à la société civile, assurer une couverture « équitable » de toutes les régions en infrastructures d'enseignement technique et professionnelle. Bref, il s'agit de mettre en place une nouvelle politique d'éducation et de formation professionnelle en cohérence avec le libéralisme économique. Le secteur privé doit pouvoir trouver toutes les ressources humaines dont il a besoin. Dans le court terme, l'introduction dans les programmes des modules sur l'entrepreneuriat à tous les niveaux d'enseignement est nécessaire.

### AS2.6 : Poursuivre la réforme de l'Administration publique

Le processus de réforme de l'Administration participe de la nécessité d'adapter le rôle de l'Etat aux mutations de l'environnement et d'améliorer l'efficacité de l'intervention des pouvoirs publics conformément à l'axe 2 « Renforcement de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit » du PND 2017-2021. La redistribution des rôles entre l'Etat et le secteur privé exige des personnels administratifs disposant des compétences, de l'ouverture d'esprit et de l'information requises pour assumer convenablement leurs responsabilités dans le cadre de la stratégie de développement. Généralement la qualité du service public n'est pas jugée satisfaisante. Les usagers citent comme principales récriminations envers l'Administration Publique : une mauvaise capacité de réponse et de réaction ; des procédures longues ; un taux d'absentéisme très élevé ; de faibles capacités d'anticipation et d'adaptation aux changements ; et un manque d'initiative. Cette situation s'explique, entre autres, par un manque de motivation des agents de l'administration publique et l'insuffisance des moyens mis à leur disposition. L'enjeu de la réforme de l'administration centrale est la création d'une administration davantage orientée vers la prise en charge de la stratégie de développement du secteur privé et qui sera gérée avec plus de rigueur à travers des mécanismes de transparence, de responsabilité, de contrôle, de mérite et de sanction clairement définis, afin d'en accroître l'efficacité et le rendement et d'en maîtriser les surcoûts. Les pistes de réformes identifiées sont entre autres :

- la restructuration de l'organisation du Ministère du commerce, de l'industrie et de la promotion du secteur privé<sup>34</sup>;
- la restructuration de l'ANIE, cette réforme devra intégrer l'externalisation complète de l'exécution par les firmes privées de certains de ses services, notamment celles de l'accompagnement de l'entreprise [tel que le fait le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP)] ;
- la restructuration du FONAP, pour plus d'efficacité en concentrant ses services uniquement à la formation continue au bénéfice des entreprises formelles et sa mise sous la tutelle du Ministère en charge de la formation professionnelle ;
- la restructuration de l'ONAPE en vue de l'externalisation de l'exécution par les firmes privées de certains de ses services, notamment les formations, l'octroi des financements, l'accompagnement de l'entreprise [à l'exemple de ce qui se fait au Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP)] ;
- la restructuration de l'Agence Nationale d'Appui Développement Rural (ANADER) en vue de l'externalisation de l'exécution par les firmes privées de certains de ses services, notamment la construction des infrastructures rurales, l'encadrement des organisations paysannes [à l'exemple de ce que fait le Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP)] ;
- la restructuration de l'Office Nationale d'Appui à la Jeunesse et au Sport (ONAJES) en vue de l'externalisation de l'exécution par les firmes privées de certains de ses services, notamment les formations, l'octroi des financements, l'accompagnement de l'entreprise [à l'exemple de ce qui se fait au Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP)] ;
- le regroupement dans un même département ministériel des institutions en charge des domaines et du cadastre ;
- l'augmentation de la représentation du Secteur Privé au sein des organes d'orientation (Conseil de Surveillance, Conseil de Gestion, Conseil d'Administration, Etc.) de toutes les institutions publiques.

### **III.2.3 OS3 : Diversifier l'économie tchadienne**

L'objectif de l'option stratégique 3 est la structuration du secteur privé au Tchad par une meilleure valorisation de ses richesses dans l'optique de l'amélioration durable des conditions de vie des populations.

L'OS3 est structuré autour des axes stratégiques ci-après :

#### **AS3.1 Mettre en place une politique d'industrialisation volontariste**

Une industrialisation réussie suppose l'existence préalable des outils de cadrage et de pilotage qui permettent d'évaluer les ressources nécessaires (dispositifs réglementaires, ressources financières, partenariats, techniques, technologies), d'identifier les effets et les impacts de chaque option possible sur l'ensemble de l'économie, de déterminer l'organisation optimale à mettre en place, de faire la promotion auprès des parties prenantes identifiées. A l'heure actuelle, le Tchad ne dispose pas de Plan Directeur d'Industrialisation (PDI). Celui-ci est indispensable dans le cadre de la diversification et valorisation des filières porteuses.

<sup>34</sup> En effet, l'Organisation actuelle adossée sur le décret N°753/PR/PM/MDICPSP/2016 portant organigramme du Ministère du Développement Industriel, du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé n'est pas cohérente avec la place qu'accorde le PND à l'industrialisation, à la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, et de l'entreprise coopérative. Ledit décret a regroupé en une seule direction l'Industrie, la PME et l'Entreprise Coopérative. Ce département ministériel pourrait être restructuré de la manière suivante : Direction Générale de l'Industrie (avec 02 Directions : Direction de l'Industrie, Direction de l'Aménagement des Zones Industrielles) ; Direction Générale du Commerce (avec 02 Directions : Direction du Commerce Intérieur et de la Protection du Consommateur ; Direction du Commerce Extérieur) ; Direction Générale de la Promotion du Secteur Privé (avec 03 Directions : Direction de la PME, Direction des Entreprises Coopératives, Direction du Suivi des Régimes Spéciaux d'Investissement).

### AS3.2 Développer les chaînes de valeur des produits agricoles prioritaires

Malgré les opportunités du marché qui sont réelles, le secteur agricole est caractérisé par les faibles rendements, la faible valorisation des produits par la transformation, la qualité « douteuse » des produits transformés du fait d'un manque de design. Toutes ces tares peuvent être levées par la formation, la facilitation de l'accès aux intrants, la construction des infrastructures de conservation, de transformation et de commercialisation dans les zones de production, les aménagements agricoles spécifiques, la formation/sensibilisation aux techniques marketing (la présentation des produits), la mise à disposition des informations sur les marchés, le désenclavement des zones de production, la domiciliation des lignes de financement dédiées dans les Etablissements de Microfinance, le développement organisationnel à travers la mutation des groupements en sociétés coopératives, et la flexibilisation de l'accès au foncier, la promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes. Des Programmes/projets structurés autour de ces thématiques seront élaborés et mis en œuvre dans les filières prioritaires. D'autres actions concerneront spécifiquement l'appui à l'exportation par la promotion du « Made in Chad » et ou des Indications Géographiques pour des produits précis.

### AS3.3 Développer les chaînes de valeur des produits de l'élevage

Le secteur de l'élevage contribue pour 12% au PIB du pays et fait vivre 40% de la population tchadienne. Ces niveaux d'exportation sont également significatifs. En effet, ce secteur quoique le plus important de l'Afrique Centrale n'a pas fait l'objet d'un encadrement approprié en vue d'accroître sa productivité, la valorisation de ces produits et sous-produits par la transformation, la conquête dynamique des marchés extérieurs qui lui sont pourtant favorables pour une large gamme des produits en l'état, des produits transformés et des sous-produits. Il est question de mener des actions ayant pour objectifs l'accroissement de la productivité et de la production, la modernisation de la transformation des produits et sous-produits de l'élevage, la structuration/promotion des activités en amont et en aval de l'élevage, l'émergence de nouveaux acteurs dans la filière (les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur pour des services de conseils).

### AS3.4 Développer les chaînes de valeur des produits de la pêche

Malgré son importance en termes de production<sup>35</sup> et d'emplois, la pêche au Tchad et ses activités aval sont demeurées « archaïques ». Les conséquences directes étant la mauvaise qualité des produits, la faible valorisation des produits par la transformation, les niveaux importants des pertes post-captures, et les conséquences néfastes sur la biodiversité (les dimensions des mailles prescrites pour les filets ne sont respectées, le fumage du poisson se fait avec du bois). Les actions à promouvoir sont entre autres : la promotion de l'entrepreneuriat dans la filière, la facilitation de l'accès aux financements pour l'acquisition des équipements modernes par les pêcheurs, la mise en place des infrastructures assurant la chaîne de froid depuis les zones de pêche jusqu'aux lieux de commercialisation. En effet, une parfaite maîtrise de la chaîne du froid est nécessaire à toutes les étapes, afin de répondre aux exigences du consommateur en matière de qualité et d'hygiène des aliments. Cette bonne maîtrise de la chaîne du froid peut avoir, par ailleurs, des retombées importantes pour les producteurs, les transporteurs et les distributeurs en matière : d'économies d'énergie et de protection de l'environnement ; de réduction des pertes dues à la destruction de produits ayant subi des ruptures de la chaîne du froid ; d'optimisation des investissements en équipements frigorifiques.

### AS3.5 Promouvoir l'activité minière

Le Tchad est pourvu d'abondants gisements miniers dont le potentiel est mal connu du fait de l'absence d'inventaire. Ce secteur peut constituer une source importante d'emplois pour plusieurs couches de populations vulnérables, et de revenus pour l'Etat à travers la fiscalité et les redevances d'exploitation. Pour cela, la filière mines est une filière prioritaire du PND. Pour en tirer les meilleurs avantages, il est urgent de : moderniser son cadre réglementaire et fiscal (l'infrastructure réglementaire est obsolète car ne prenant pas en compte les évolutions actuelles dans le secteur et les engagements pris par le Tchad sur le plan international) ; réaliser l'inventaire exhaustif du

<sup>35</sup> Près de 300 000 personnes pratiquent la pêche ou sont concernés par la transformation et la commercialisation du poisson. Le potentiel halieutique est estimé à plus de 150 000 tonnes par an et participe à environ 5% du PIB. On estime que 44 % de la production est destinée à l'exportation sous forme séchée ou fumée et cela vers le Cameroun, le Nigéria et la République Centrafricaine. (<https://www.anie-tchad.com/fr/secteur/peche>, consulté le 29 novembre 2017 à 16 :25)

potentiel (avec les outils techniques et technologiques de pointe) ; d'encadrer l'exploitation minière artisanale.

#### AS3.6 Promouvoir les clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat

Les produits de l'artisanat sont omniprésents dans la vie de chaque Tchadien et pourtant la quasi-totalité de ces produits sont importés. Le secteur est dominé par la présence des produits étrangers, les productions locales étant de moindre qualité du fait de la mauvaise qualité des matières premières (tannerie), l'utilisation d'outils obsolètes, l'inadéquation du système de formation/apprentissage. Il sera question pour dynamiser ce secteur à travers la promotion des clusters<sup>36</sup> (grappes en français).

#### AS3.7 Promouvoir le secteur de l'économie numérique

L'économie numérique est aujourd'hui un vecteur de croissance (Encadré N°3), de productivité et de compétitivité des entreprises et des pays. Son caractère transversal impacte tous les secteurs de l'économie. Elle est également à l'origine des nouveaux secteurs innovants et en a rendu d'autres dépendants de celle-ci. L'économie numérique regroupe le secteur des TIC, les secteurs utilisateurs et les secteurs à fort contenu numérique, ces derniers ne pourraient exister sans ces technologies. Le Tchad n'est pas en reste de cette dynamique. Les différents acteurs de l'économie dans tous les secteurs en sont impactés et cette tendance va s'accroître rapidement dans les toutes prochaines années. Le secteur privé est appelé à digitaliser toutes les fonctions classiques de l'entreprise s'il veut être présent et compétitif dans l'économie globale. Pour ce qui est du secteur public, l'efficacité d'une administration publique ne peut être optimale sans la dématérialisation de procédures. Pour toutes ces raisons, le Tchad doit élaborer une stratégie de développement de l'économie numérique qui intégrera un fonds spécial de développement de cette économie.

#### AS3.8 Développer le tourisme et des industries connexes

Le tourisme, dans de nombreux pays moins développés et en développement, représente l'option de développement économique durable la plus fiable, et, pour certains de ces pays, la principale source d'épargne en devises étrangères. Une partie de ces revenus favorise différents groupes de la société et, si le tourisme met l'accent sur la réduction de la pauvreté, celui-ci peut bénéficier directement aux groupes les plus pauvres grâce à l'emploi des populations locales dans les entreprises touristiques, l'approvisionnement en biens et services aux touristes, ou par la création de petites entreprises communautaires locales, etc., l'impact sur les niveaux de réduction de la pauvreté étant positif. Le tourisme donne une grande valeur à des particularités telles que le climat chaleureux, le patrimoine culturel riche, les paysages envoûtants, et l'abondante biodiversité. Particularités abondantes au Tchad dont il faut tirer le maximum de bénéfice par une politique de développement touristique dynamique.

<sup>36</sup> Les grappes sont principalement constituées de TPE/PME, généralement dans un même domaine d'activité ; elles intègrent, lorsque cela est pertinent, des grandes entreprises ; elles associent ou intègrent des acteurs de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences, de l'innovation et de la recherche, en fonction des contextes et des initiatives. Elles ont un « noyau dur » ancré sur un territoire permettant des rapports aisés de proximité entre ses membres et qui est pertinent par rapport au tissu d'entreprises concerné. Elles apportent des services aux entreprises qui peuvent porter sur l'ensemble de leurs besoins à travers des actions de mutualisation ou d'actions collectives, notamment concernant l'innovation sous toutes ses formes, l'emploi et les compétences, l'organisation du travail, le développement à l'international, la communication, les aspects environnementaux... Elles ont une structure de gouvernance propre, où les chefs d'entreprises ont un rôle moteur, avec une stratégie élaborée collectivement, mise en œuvre à travers un plan d'actions concerté ; toutes les entreprises sont concernées (entreprises de production, professions libérales, prestataires de services, artisanat de production...), dans toutes les activités (commerciales, industrielles, artisanales, touristiques, artistiques, agricoles, de service...) et sur tous les territoires (urbains, périurbains, ruraux). Elles s'articulent et coopèrent avec les acteurs publics et privés de leur environnement territorial. Elles favorisent les coopérations avec les autres acteurs publics et privés, notamment de la formation, de la gestion de l'emploi et des compétences et de l'innovation.

**III.2.4 OS4 : Renforcer les capacités du secteur privé**

L'objectif de l'option stratégique 4 est l'amélioration des performances des entreprises dans tous les secteurs d'activités. Il est structuré autour des axes stratégiques ci-dessous :

**AS4.1 Renforcer les capacités des organisations patronales**

Rendre les organisations patronales et professionnelles plus représentatives, fortes et tournées vers les besoins des entreprises. Les organisations patronales et professionnelles constituent des éléments clés de toute stratégie de développement du secteur privé en ce sens qu'elles sont : facteurs d'organisation des entreprises et des secteurs d'activités ; vecteurs de la promotion de l'entreprise et de l'initiative privée ; courroies de transmission et d'adhésion aux politiques de développement économique et social ; collecteurs d'information sur les entreprises mais également informateurs des entreprises sur la législation, les opportunités d'affaires et de partenariat. Les organisations patronales tchadiennes assument difficilement ces rôles pour des raisons essentiellement liées au manque de moyens financiers, logistiques et humains. S'agissant de la Chambre de Commerce, Industrie, Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA), elle représente un élément essentiel du dispositif d'appui aux entreprises. De par son statut et sa composition (elle rassemble les opérateurs économiques du secteur formel comme du secteur informel, des industriels, des commerçants, des éleveurs et des agriculteurs), elle est une interface entre les opérateurs économiques et les pouvoirs publics et a le potentiel d'offrir des services importants aux entreprises. Toutefois, les opérateurs économiques n'éprouvent que faiblement le besoin de se référer dans leurs activités quotidiennes à la CCIAMA. Il importe donc de réformer radicalement les Chambres de Commerce, pour renforcer leur rôle d'interface par la réappropriation de ses missions traditionnelles. L'important rôle attendu des organisations patronales et professionnelles dans la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur privé justifie la mise en place d'un programme de renforcement de leurs capacités.

**ENCADRE N°3 : Impacts théoriques de l'économie numérique sur la croissance.**

Théoriquement, une étude de Coe-Rexcode<sup>3</sup> estime double la contribution de l'économie numérique à la croissance économique en générale. En effet, il existe la contribution directe par l'augmentation du capital numérique en tant que facteur de production. Et la contribution indirecte engendrée par le fait que cette augmentation de capital numérique a un effet positif sur les gains de productivité globale de l'économie.

En termes de **contribution directe**, l'économie numérique a un effet macroéconomique lié à l'augmentation de l'investissement productif des entreprises, investissement dans les biens corporels : équipements et matériels numériques ; ou incorporels : logiciels, utilisés dans le processus de production. Il y a donc un effet volume sur la croissance car une augmentation du capital productif entraîne un accroissement de la formation brute de capital fixe agrégée (FBCF)<sup>4</sup> et par conséquent du PIB, c'est un effet volume direct. Un autre effet est lié à l'augmentation de la productivité des salariés. Une bonne formation des salariés à l'utilisation du numérique en entreprise augmente leur productivité, notamment grâce à la possible d'automatisation des tâches, qui conduisent à un gain de temps, à une amélioration de processus, à une augmentation des échanges et à une optimisation de l'organisation. Cette réorganisation entraîne l'amélioration de la productivité du travail, un déterminant majeur de la croissance économique.

**Concernant la contribution indirecte**, c'est la forte utilisation des technologies numériques qui entraîne une amélioration de la productivité globale de facteurs (PGF). Cette notion de PGF est difficilement quantifiable car elle ne peut pas être mesurée par l'accroissement de l'usage des facteurs de production comme le capital et le travail. La PGF reflète l'impact du progrès technique sur la croissance. L'amélioration de la PGF est en partie attribuée aux secteurs producteurs de matériels numériques mais aussi aux secteurs utilisateurs d'innovations numériques. En effet, les forts gains de productivité (effet volume direct) des secteurs producteurs ont conduit à une baisse de prix de production et de ventes de biens et services numériques, ce qui a un effet sur la dynamique des prix et donc sur l'inflation. Plus les prix sont faibles et plus les secteurs utilisateurs vont être incités à investir dans des produits numériques dans le but d'accroître leur productivité. La productivité globale des facteurs dépend également de la large diffusion des innovations numériques dans l'ensemble de l'économie. En effet l'innovation numérique a des externalités de « réseau », plus les innovations numériques sont largement diffusées et adoptées, plus les bénéfices seront importants (effet d'apprentissage, économies d'échelle). Ainsi leur diffusion permet à l'ensemble d'autres secteurs économiques de gagner en innovation et productivité également.

**Source:** <http://www.bsi-economics.org/546-economie-numerique-definition-impacts>, consulté le 25 novembre 2017 à 20H25.

#### AS4.2 Accompagner l'ajustement interne des entreprises

Il est indispensable pour les chefs d'entreprises d'opérer un profond changement d'attitude en prenant conscience de la nécessité d'adapter leurs entreprises et leurs comportements aux règles universelles de management moderne, pour mieux s'insérer dans un environnement national et international marqué par une concurrence de plus en plus âpre. L'implication personnelle du chef d'entreprise est un facteur déterminant de réussite du processus d'ajustement interne en rapport notamment avec sa capacité à définir une vision, à mettre en place des outils et processus pertinents, et à mobiliser son personnel. Pour ce faire, un dispositif de facilitation d'accès aux services non financiers aux entreprises sera promu. Les prestations au titre de l'appui technique sont notamment la formation, l'assistance conseil en gestion et l'appui technologique.

#### AS4.3 Encourager la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel

La structure actuelle – à très forte dominante de l'informalité - du secteur privé est une contrainte à la performance des unités économiques et au développement du pays. Il est nécessaire d'encourager, dans le cadre d'un programme volontariste, la mutation des unités du secteur informel vers les formes juridiques réglementées notamment les Ets, les Sarl, les GIE et les sociétés coopératives. Des mécanismes de type « Guichet unique » seront proposés aux entrepreneurs qui en plus bénéficieront d'un accompagnement par des consultants labellisés.

#### AS4.4 Développer un mécanisme de promotion de la PME

Un dispositif institutionnel d'appui à la PME est nécessaire pour améliorer la compétitivité des unités productives de ce secteur primordial et garant d'un développement inclusif durable aussi bien dans les pays développés que ceux en développement. Ce dispositif devra permettre la facilitation de l'accès des PME aux SNFE et aux Services Financiers appropriés. Au préalable, il faudra codifier ce secteur. Et le projet en cours d'élaboration de la « Charte des Petites et Moyennes Entreprises et Industries au Tchad » est à inscrire dans cette dynamique.

#### AS4.5 Mettre en place un programme d'accompagnement des sociétés coopératives

L'accompagnement de la migration des groupements agréés (qui existent encore et qui n'ont pas de statut légal du fait de leur caducité par rapport à l'Acte Uniforme sur les sociétés coopératives de l'OHADA) en sociétés coopératives, va nécessiter de mobiliser des ressources importantes même en restant conservateur dans les objectifs (par exemple le ¼ uniquement). Pour des besoins d'efficacité et d'efficience, on doit flexibiliser le processus d'enregistrement en supprimant les comités locaux d'agrément (qui n'ont pas de raison d'être dans les procédures de l'Acte Uniforme) en installant des « guichets uniques » dans toutes les préfectures. Par ailleurs, il est nécessaire d'élaborer la politique nationale de développement des coopératives au Tchad. Dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé, un mécanisme spécial d'enregistrement et de renforcement des capacités doit être pensé pour avoir un effectif critique de coopératives fonctionnelles et performantes sur l'ensemble du territoire et dans toutes les filières. Les moyens conséquents doivent être mobilisés. La Direction en charge des sociétés coopératives doit y jouer un rôle de coordination des interventions.

#### AS4.6 Faciliter l'accès des entreprises aux financements

Les difficultés d'accès au crédit des PME et des entreprises nouvelles restent un problème crucial qui mérite un traitement approprié dont la responsabilité incombe à toutes les parties concernées. S'il n'est pas souhaité une intervention directe de l'Etat dans la gestion de banques (ses défaillances pouvant être plus nuisibles que celles qu'il veut corriger), son action reste déterminante pour corriger les défaillances du marché et pour inciter les institutions privées de financement à s'intéresser aux segments plus risqués du marché. Dans ce domaine, les expériences réussies au plan international ont privilégié une gestion entièrement privée des banques créées par l'Etat, le développement de la concurrence dans le secteur financier, le relèvement des taux d'usure, et le couplage des crédits aux PME à un appui technique subventionné par des fonds publics. Des dispositifs spécifiques à chaque segment de l'entrepreneuriat seront mis en place en impliquant les institutions financières classiques (Banques, Etablissements financiers, EMF).

**III.2.5 OS5 : *Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes***

L'objectif de l'Option Stratégique 5 (OS5) est de favoriser l'éclosion des potentialités dont disposent les cibles dites « vulnérables » et de ce fait permettre un développement inclusif de toutes les couches sociales du pays.

Pour ce faire, l'OS5 se décline en axes stratégiques ci-après :

**AS5.1 Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat féminin**

La quasi-totalité de la production alimentaire au Tchad est assurée par la femme. Elle maîtrise également toutes les activités aval de la pêche. En milieu urbain, elle est présente dans le petit commerce et l'artisanat. Toutes ces activités sont généralement exercées dans le secteur informel. Ce secteur qui ne bénéficie d'aucun encadrement avec pour conséquence le confinement de la femme dans la très petite et la micro entreprise. Aujourd'hui au Tchad, il n'existe aucun programme, de taille critique, chargé de promouvoir l'entrepreneuriat féminin qui pourtant est dense. Les attitudes sociétales et les normes sociales empêchent certaines femmes de même envisager la création d'entreprise, tandis que des obstacles systémiques font que de nombreuses femmes entrepreneurs restent confinées à de très petites entreprises opérant dans l'économie informelle. L'analyse des activités de certaines institutions de promotion du secteur privé telles que l'ONAPE, l'ANIE, le FONAP et le FONAJ n'a relevé aucune prise en compte formelle de la dimension genre. Cette situation non seulement limite leur capacité de gagner un revenu pour elles-mêmes et leurs familles, mais restreint également leur vrai potentiel de contribuer au développement socio-économique, à la création d'emplois et à la protection de l'environnement. La suppression de barrières telles que les lois discriminatoires en matière de propriété et d'héritage, les lois coutumières, le manque d'accès aux institutions financières formelles, et les contraintes de temps dues aux responsabilités familiales et domestiques, pourrait offrir davantage de possibilités de croissance aux entreprises durables dirigées par des femmes. Cela contribuerait ainsi à l'autonomisation des femmes et l'égalité des sexes ainsi qu'à la création d'emplois. Investir dans les femmes est l'un des moyens les plus efficaces d'accroître l'égalité et de promouvoir la croissance économique inclusive et durable. Les investissements réalisés dans les programmes spécifiques aux femmes peuvent avoir d'importantes répercussions sur le développement, puisque les femmes consacrent généralement une plus grande part de leur revenu à la santé, à l'éducation et au bien-être de leurs familles et de leurs communautés que les hommes. Alors que des mesures ciblées peuvent combler le fossé pour les femmes parallèlement, il est également essentiel d'éliminer les aspects discriminatoires, des politiques, programmes et pratiques économiques et sociaux qui peuvent entraver la pleine participation des femmes à l'économie et la société. A cet effet, le BIT affirme que « l'entrepreneuriat des femmes peut être une filière pour instituer des mécanismes offrant une meilleure protection et une plus grande sécurité aux femmes entrepreneurs, à leur famille et à leur communauté. Il pourrait aussi garantir que les femmes, en particulier les plus marginalisées, soient informées de leurs droits et des ressources dont elles peuvent être titulaires. Cela participe à la lutte globale contre les discriminations sur le marché du travail ».

**AS5.2 Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes**

La structure de la population tchadienne, constituée à environ 70% des personnes âgées de moins de 30 ans, est évocatrice de l'ampleur des difficultés que rencontre le jeune tchadien scolarisé ou pas à s'insérer dans le monde du travail. Aujourd'hui on estime à environ 54% le taux de chômage des jeunes âgés de 15 à 30 ans. L'entrepreneuriat est la solution adéquate pour remédier au problème du chômage de jeunes. L'Etat l'a compris et a par le passé entrepris certaines actions, à l'instar des services promus par le FONAJ, qui en réalité n'avaient aucune envergure et consistance face à la réalité des problèmes que lesdites actions étaient supposées résoudre. La jeunesse est un réel potentiel de créativité, de dynamisme, d'enthousiasme et de charisme dont un encadrement volontariste à travers l'entrepreneuriat boostera le développement rapide et durable du pays (Encadré N°4).

## ENCADRE N°4 : L'entrepreneuriat au cœur du développement de l'Afrique

L'entrepreneuriat, un concept développé par l'économiste **Joseph Schumpeter** en 1950 a de nos jours le vent en poupe sur le continent africain. Au lancement de sa tournée africaine portant sur le social business en 2006, **Muhammad Yunus** Professeur économiste et prix Nobel de la paix a déclaré que l'entrepreneuriat serait la clé du développement de l'Afrique. Nombreux sont les économistes, les gouvernements et les organisations internationales qui sont du même avis et essayent de tout mettre en œuvre pour développer l'Afrique tout en passant par l'entrepreneuriat.

Etant le continent le plus jeune du monde avec près de 70% de sa population ayant moins de 25 ans (OECD, 2011), l'Afrique peut se vanter d'avoir une main d'œuvre abondante. Malheureusement la jeunesse africaine fait face à un sérieux problème de chômage qui ralentit considérablement la croissance du continent. En effet 60% des chômeurs africains sont des jeunes. [...] L'Afrique essaie d'emboîter le pas des pays développés qui depuis la deuxième moitié du 20ème siècle ont considéré l'entrepreneuriat comme un moyen d'augmenter la productivité et l'innovation.

Selon Paturel (2007), on parle d'entrepreneuriat si celui-ci « est, à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ». Ainsi nous avons l'entrepreneuriat à but lucratif et celui à but non lucratif communément appelé entrepreneuriat social. En plus d'être une solution aux problèmes d'emploi, l'entrepreneuriat contribue à la croissance économique et lutte aussi contre la pauvreté. Aussi simple que cela puisse paraître, l'entrepreneuriat est créateur d'emploi. Etant donné que tout entrepreneur est en quête de débouchés et de profits, il met tout en œuvre pour réaliser ses ambitions et atteindre son épanouissement personnel. La création d'une entreprise ou l'expansion de cette dernière résous l'un des plus grands défis des gouvernements qui est celui de créer des emplois et de sécuriser ceux existants. En Australie par exemple dans les années 1990, les PME ont contribué à la croissance nette de l'emploi dans une fourchette de 63% à 78% (Hall (2002)).

L'entrepreneuriat fait augmenter la concurrence sur les marchés avec la création d'entreprises, ce qui a des répercussions positives sur la productivité de tout le secteur. L'apport d'innovation redynamise le secteur et pousse les autres entreprises à se perfectionner. A long terme l'efficacité du secteur privé se voit renforcer, ce qui augmente sa contribution au PIB (Produit intérieur brut). Mis à part la création d'emploi qui contribue déjà à la réduction de la pauvreté, ces dernières années le phénomène d'entrepreneuriat social s'est énormément développé. Ce dernier a pour but spécifique de lutter contre la pauvreté, et les inégalités sociales.

L'entrepreneuriat peut jouer un rôle important dans la croissance économique de l'Afrique mais pour atteindre cet objectif, les gouvernements, les preneurs de décisions et les organisations internationales doivent se focaliser sur certains points vitaux : la promotion de l'entrepreneuriat, l'instauration d'un environnement favorable à la création d'entreprise, faciliter l'accès au financement et assurer le suivi des entreprises.

**Source:** <http://terangaweb.com/lentrepreneuriat-au-coeur-du-developpement-lafrique/>, consulté le 25 novembre 2017 à 18 :45 (GMT+1).

Option stratégique 1:  
Améliorer durablement  
le climat des affaires au  
Tchad

Option strat  
Améliorer l'ef  
l'intervention

Option stratégique 4:  
Renforcer ls capacités du  
secteur privé

Option stratégique 2:  
Efficacité de  
l'Etat

Option stratégique 3:  
Diversifier l'économie  
tchadienne

Option stratégique 5:  
Développer  
l'entrepreneuriat formel  
des femmes et des  
jeunes

## IV. PLAN D'ACTION DE LA STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE AU TCHAD

**OPTION STRATÉGIQUE 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad****TABLEAU N° 5 : Axe Stratégique 1.1 : Instaurer un cadre légal et réglementaire favorable à l'initiative privée**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les juridictions spécialisées sont insuffisantes et manquent des moyens de fonctionnement.	Accroissement du nombre des juridictions spéciales	1	Créer de nouvelles juridictions spécialisées dans certains chefs-lieux des régions
	Mise à disposition des moyens matériels au département en charge de la Justice	2	Equiper toutes juridictions en moyens matériels appropriés pour un fonctionnement adéquat
	Accroissement du nombre de magistrats spécialisés dans les questions commerciales et sociales	3	Recruter de nouveaux magistrats et renforcer la formation des magistrats les spécialités « commerce » et « social »
Les procédures de droit commun sont lentes, coûteuses et incertaines	Promotion des modes alternatifs de règlements des conflits	4	Promouvoir les formations à l'arbitrage
		5	Instituer la médiation
		6	Rendre fonctionnel le centre d'arbitrage en gestation auprès de la CCIAMA
La méconnaissance des règles du droit des affaires	Renforcement des capacités en droit des affaires	7	Poursuivre les actions de formation et de vulgarisation des actes de l'OHADA auprès des professionnels de la justice.

	Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
	MJUST	2018	Le taux de couverture territoriale des juridictions commerciales et sociales est amélioré.	
	MJUST	2019	Les bureaux et les espaces communs des juridictions sont fonctionnels.	
	MJUST	2018	Le taux de traitement des affaires dans les juridictions spécialisées est amélioré.	
	MJUST	2018	Les formations à l'arbitrage sont réalisées et les différents acteurs de la chaîne de la justice en bénéficient	
	MJUST	2018	Les textes relatifs à la médiation sont promulgués	
	CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Le centre d'arbitrage est fonctionnel	
	MJUST	2018	Les actions de formation des professionnels du droit sont régulièrement organisées	Action Permanente

**OPTION STRATÉGIQUE 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad****TABLEAU N° 6 : Axe Stratégique 1.2 : Flexibiliser l'accès à la propriété foncière**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
L'inadaptation des textes réglementant l'accès à la propriété foncière	Simplification des règles régissant l'accès à la propriété foncière	1	Réviser tous les textes relatifs au régime foncier (Réformer la législation foncière)
	Institution d'un système de « guichet unique » des formalités d'accès à la propriété foncière dans toutes les préfectures du Tchad	2	Concevoir et ouvrir des guichets uniques de formalités d'obtention des titres fonciers.
Les difficultés d'accès à la terre des investisseurs	Création d'une offre permanente de parcelles viabilisées destinées à l'investissement en matière d'Industrie et de Tourisme.	3	Créer une institution (Direction, Agence, Office) chargée de l'aménagement foncier pour le tourisme et l'industrie

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
Ministère des Domaines	2018	Les nouveaux textes relatifs au régime foncier sont promulgués et appliqués sur le territoire tchadien	
Ministère des Domaines	2018	Les usagers obtiennent des titres fonciers en moins de 6 mois.	
MCIPSP MTOUR	2018	L'institution chargée de l'aménagement foncier est créée	

**OPTION STRATÉGIQUE 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad****TABLEAU N° 7 : Axe Stratégique 1.3 : Améliorer la qualité de l'intermédiation financière**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
L'environnement juridique est peu propice au développement des activités bancaires et financières.	Réaménagement du cadre réglementaire de l'activité bancaire et financière.	1	Revisiter le Droit des affaires pour une meilleure prise en compte de la nécessité de développer les marchés financiers.
		2	Réformer la fiscalité sur les opérations financières
L'offre des services bancaires est insuffisamment diversifiée	Diversification de l'offre des services bancaires	3	Mener une réflexion sur les mesures pouvant favoriser la création des banques spécialisées (banques de développement, d'affaires, dédiées aux PME, à l'industrie, à l'exportation, au tourisme, etc.)
Le niveau de qualité des services bancaires n'est pas satisfaisant	Amélioration de la qualité de l'offre des services bancaires	4	Mettre en place une charte bancaire
		5	Renforcer les capacités des analystes crédits à la structuration des prêts aux PME
Les activités à fort potentiel de financement (crédit-bail, capital-risque, affacturage) ne disposent pas de cadre réglementaire et incitatif.	Promotion d'un environnement réglementaire favorable au crédit-bail, capital-risque et affacturage	6	Mettre en place un cadre réglementaire incitatif
Les services des Etablissements de Microfinance (EMF) au secteur privé ne sont pas consistants	Promotion d'un environnement réglementaire favorable au déploiement des EMF sur tout le territoire du Tchad	7	Mettre en place un cadre réglementaire incitatif
	Renforcement des capacités du personnel des EMF en financement/ accompagnement des TPME et sociétés coopératives	8	Elaboration des modules de formation appropriés
L'inexistence d'un mécanisme formel de refinancement des EMF	Mise en place d'un système de refinancement des EMF	9	Création d'un système de refinancement des EMF

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
BEAC CEMAC MFINANCE MJUSTICE MCIPSP APECT APEMF	2018	Des séminaires de réflexion et d'échange sont organisés et des propositions pour une meilleure prise en compte des marchés financiers sont formulées.	
MFINANCE	2019	Une loi de réforme est promulguée	
MFINANCE APECT APEMF	2018	Une étude est réalisée	
MFINANCE APECT CCIAMA CNPT	2018	La charte bancaire est signée	
MCIPSP APECT	2018	Les sessions de formation sont organisées	
MFINANCE APECT APEMF CCIAMA ONAPET	2018	La loi encadrant les activités de crédit-bail, capital-risque et affacturage est promulguée	
MFINANCE APEMF CCIAMA ONAPET	2018	La loi encadrant les activités de microfinance est promulguée	
MCIPSP MFINANCE APEMF CCIAMA ONAPET	2018	Les sessions de formation sont organisées	
MCIPSP MFINANCE APEMF CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Le mécanisme de refinancement des EMP existe et est fonctionnel	

**OPTION STRATÉGIQUE 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad****TABLEAU N° 8 : Axe Stratégique 1.4 : Promouvoir les régimes spéciaux pour encourager les investissements (Zones Economiques Spéciales, Code des Incitations)**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les investissements directs étrangers hors secteur pétrole à destination du Tchad sont faibles	Mise en place des régimes spéciaux attractifs pour tout investissement sur le territoire tchadien	1	Elaborer un code des incitations encadrant les secteurs de la diversification économique
La répartition très inégale des entreprises sur l'ensemble du territoire tchadien.	Elaboration des textes réglementaires encadrant les zones économiques spéciales	2	Elaborer la loi portant régime des zones économiques spéciales
	Réalisation des études de faisabilité des zones économiques spéciales	3	Elaborer les études technico-économiques des zones économiques spéciales identifiées
	Construction et équipement des zones économiques spéciales	4	Construire et rendre fonctionnelles les zones économiques spéciales

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MCIPSP MFINANCE CCIAMA CNPT ONAPET	2019	La loi portant code des incitations aux investissements est promulguée	
MCIPSP MDOMAINES Ministère Aménagement du Territoire Ministère de l'intérieur Association des Communes CCIAMA CNPT ONAPET	2018	La loi portant régime des zones économiques spéciales est promulguée	
MCIPSP MDOMAINES Ministère Aménagement du Territoire Ministère de l'intérieur Association des Communes CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Les études de faisabilité des zones économiques spéciales sont disponibles	
MCIPSP MDOMAINES Ministère Aménagement du Territoire Ministère de l'intérieur Association des Communes CCIAMA CNPT ONAPET	2019	Les zones économiques spéciales sont fonctionnelles	

**OPTION STRATÉGIQUE 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad****TABLEAU N° 9 : Axe Stratégique 1.5 : Promouvoir le partenariat public privé pour doter le pays en infrastructures**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
La non opérationnalisation du mécanisme d'appui au Partenariats-Public Privé	Mise en place de tout le dispositif réglementaire du partenariats-Public privé	1	Elaborer les textes portant organisation et fonctionnement de l'institution en charge d'appuyer l'opérationnalisation des contrats de partenariats-public-privé
	Réalisation de l'étude de faisabilité de l'institution en charge de la mise en œuvre des contrats de partenariats-public-privé	2	Réaliser l'étude de faisabilité de l'institution en charge de l'opérationnalisation des contrats de partenariats-public-privé
		3	Rendre fonctionnel l'institution en charge des contrats de partenariats- public-privé

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
SGPR MCIPSP MFINANCE MINFRASTRUCTURES MPLAN	2018	Le texte portant organisation et fonctionnement de l'institution en charge de l'opérationnalisation des contrats de partenariat public-privé est promulgué	
SGPR MCIPSP MFINANCE MINFRASTRUCTURES MPLAN	2018	L'étude de faisabilité de l'institution en charge des contrats de partenariat public privé est disponible	
SGPR MCIPSP MFINANCE CNPT ONAPET	2018	L'institution en charge des contrats de partenariat public-privé est fonctionnelle	

**OPTION STRATÉGIQUE 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad****TABLEAU N° 10 : Axe Stratégique 1.6 : Renforcer les mécanismes de concertation permanente entre le secteur public et privé**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action	
L'inopérationnalité du cadre formel de concertation	Relance des concertations tripartites (Public-Privé-société Civile)	1	Elaborer des nouveaux textes relatifs au mécanisme de concertation	
	Proposition un mécanisme de finance stable du mécanisme de concertation	2	Réaliser une étude relative au financement du cadre de concertation	
		3	Rendre fonctionnel le mécanisme de concertation	

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
SGPR MCIPSP CCIAMA CNPT ONAPET OANET FODEP	2017	Le décret instituant le mécanisme de concertation est signé	
MCIPSP FODEP	2018	L'étude sur le financement du cadre formel de concertation est réalisée	
SGPR MCIPSP CCIAMA CNPT ONAPET OANET FODEP	2018	Le cadre de concertation est fonctionnel	

**OPTION STRATÉGIQUE 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique****TABLEAU N° 11 : Axe Stratégique 2.1 : Accélérer la simplification des procédures administratives**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
La lourdeur dans les procédures de création des entreprises	Simplification des procédures de création des entreprises	1	Définir de manière concertée les règles minimales de création des entreprises
	Extension du mécanisme de « Guichet Unique » sur l'ensemble du territoire	2	Définir clairement le concept de guichet unique de création d'entreprise au Tchad et en créer dans tous les chefs-lieux de région
	Mobilisation des ressources nécessaires pour assurer le fonctionnement des guichets uniques	3	Doter les guichets uniques des ressources nécessaires pour fonctionner
La lourdeur et complexité les procédures liées à l'obtention de certains autorisations/agréments	Simplification des procédures d'obtention des autorisations/agréments et autres « documents » qui conditionnent l'exercice de certaines activités	4	Créer une commission tripartite permanente de suivi de simplification des procédures
Lourdeur et complexité des Procédures douanières.	Simplification des procédures	5	Améliorer le fonctionnement du Guichet Unique
	Informatisation effective des procédures douanières	6	Dématérialiser les procédures douanières
	Réduction les temps de passage en douanes, notamment par le renforcement de la transparence et de la fluidité des différents régimes économiques douaniers (entrepôt fictif, admission temporaire, drawback, entrepôt industriel)	7	Simplifier et communiquer de manière ciblée sur les différents régimes économiques douaniers

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MCIPSP MJUST FODEP	2018	La possibilité réelle de créer une entreprise en 72H	
MCIPSP MJUST FODEP	2018	Les guichets uniques de création des entreprises sont créés dans tous les chefs-lieux de région	
MCIPSP MJUST	2018	Les entreprises sont créées en 72H dans tous les chefs-lieux de région	
SGPR MCIPSP CCIAMA CNPT ONAPET AFCET OANET CELIAF	2018	La Commission permanente de suivi de simplification des procédures est fonctionnelle La procédure de délivrance du titre foncier est simplifiée et les délais de délivrance fixés La procédure d'obtention du permis de construire est simplifiée et les délais de délivrance fixés Les procédures d'obtention des autorisations/ licences d'exercice des activités dans le secteur des télécommunications sont simplifiées les délais de délivrance fixés La procédure d'obtention du certificat d'origine est simplifiée et les délais de délivrance fixés La procédure d'obtention de l'autorisation relative à l'impact sur l'environnement est simplifiée et les délais de délivrance fixés Les procédures d'obtention des autorisations/ licences/ agréments pour l'exercice de certaines activités dans le secteur du tourisme sont simplifiées et les délais de délivrance fixés	
MFINANCE CCIAMA CNPT ONAPET SYNDICATS PROFESSIONNELS	2018	Le Guichet Unique des opérations de commerce extérieur fonctionne de manière optimale	
MFINANCE	2018	Les procédures douanières sont dématérialisées (informatisées) et effectivement fonctionnelles	
MFINANCE CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Les délais de passage sont réduits	

**OPTION STRATÉGIQUE 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique****TABLEAU N° 12 : Axe Stratégique 2.2 : Moderniser les pratiques commerciales à l'intérieur et vers l'extérieur du Tchad**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
La lourdeur et complexité de certaines procédures du commerce extérieur	Facilitation des procédures du commerce extérieur	1	Renforcer la transparence et la fluidité des différents régimes économiques douaniers
Le dispositif actuel d'appui aux exportateurs n'est pas efficient	Renforcement de l'appui apporté aux entreprises existantes dans la conquête de nouveaux marchés et émergence de nouvelles entreprises exportatrices	2	Rationaliser le fonctionnement des dispositifs (institutions, etc.) d'appui
		3	Mettre en œuvre les actions prioritaires contenues dans le document final de la Stratégie Nationale du Commerce
		4	Elaborer les textes sur la Qualité, la Normalisation et la Certification
		5	Rendre fonctionnelle l'Agence Tchadienne de Normalisation
		6	Renforcer les capacités du CECOQDA
		7	Améliorer la connaissance des marchés extérieurs par la mise en place d'un système d'information plus performant
		8	Réviser les régimes d'incitation à l'exportation
		9	Faire mieux connaître les règles de l'OMC, de l'AGOA par l'organisation d'ateliers sectoriels.
		10	Renforcer les connaissances de tous les acteurs en matière de commerce international
La faiblesse des impacts des actions des associations de défense des consommateurs	Renforcement de la protection des consommateurs	11	Renforcer les capacités des associations de défense des consommateurs

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MFINANCE SYNDICATS PROFESSIONNELS	2018	Le temps moyen de de séjour des marchandises a diminué. Il est de 7 jours.	
MCIPSP MFINANCE CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Le décret portant restructuration de l'ANIE est promulgué	
MCIPSP MFINANCE CCIAMA CNPT ONAPET	2017	La stratégie Nationale du commerce est validée en Conseil de Ministre	
MCIPSP CCIAMA CECOQDA CNPT ONAPET	2018	Le décret d'application de la loi sur la qualité est promulgué Le décret d'application de la loi sur la normalisation est promulgué	
MCIPSP	2018	L'Agence en charge de la normalisation est fonctionnelle	
MCIPSP MEPA	2018	Le CECOQDA est restructuré et fonctionne de manière optimale	
MCIPSP	2018	Les mécanismes d'information relatifs au Commerce extérieur sont opérationnels	
MFINANCE MCIPSP CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Les textes révisant les régimes actuels d'incitation à l'exportation sont élaborés, adoptés et appliqués.	
MCIPSP CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Les activités d'information et de sensibilisation sont organisées	
MCIPSP CCIAMA CNPT ONAPET	2018	Les séminaires de formation sont organisés	
MCIPSP Société Civile	2018	Le programme de renforcement des capacités est élaboré et mis en œuvre	

**OPTION STRATÉGIQUE 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique****TABLEAU N° 13 : Axe Stratégique 2.3 : Moderniser la politique fiscale et la gestion des ressources publiques**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
La forte dépendance des impôts vis-à-vis des importations et du secteur formel	Meilleure répartition du taux de fiscalisation entre les différents secteurs d'activité	1	Immatriculer toutes les entreprises
		2	Elargir l'assiette de la TVA et de l'Impôt sur le Revenu
		3	Fiscaliser le secteur informel en appliquant les taxes légères et simples
La grande complexité du système fiscal	Simplification de la fiscalité	4	Simplifier la base taxable de l'Impôt sur le Revenu
		5	Créer des Centres de Gestion Agréés
			Informatiser les procédures de déclaration et de paiement des impôts

**OPTION STRATÉGIQUE 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique****TABLEAU N° 14 : Axe Stratégique 2.4 : Mener à terme le programme de désengagement de l'Etat**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Le ralentissement du processus de désengagement de l'Etat du secteur productif	Poursuite du désengagement de l'Etat de certaines entreprises du secteur productif	1	Poursuivre le programme de désengagement de l'Etat
		2	Auditer/diagnostiquer le mécanisme institutionnel en charge d'opérationnaliser les actions de désengagement
			Renforcer les capacités du Secrétariat Permanent de la Commission Technique chargée du Désengagement de l'Etat des Entreprises (SPCTDEE).

	Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
	MFINANCE	2018	Le nombre d'entreprises assujetties à l'impôt est en hausse	
	MFINANCE	2018	Le nombre d'assujettis à la TVA et à l'Impôt sur le Revenu s'accroît	
	MFINANCE	2018	Le nombre d'assujettis à l'Impôt sur le Revenu s'accroît	
	MFINANCE	2018	Des mesures de simplification de l'Impôt sur le revenu sont prises	
	MFINANCE	2018	Les décrets de création des centres de gestion agréés sont promulgués Les centres de gestion agréés sont fonctionnels	
	MFINANCE	2019	Les procédures de déclaration et paiement de des impôts sont dématérialisées	

	Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
	MCIPSP	2018	Les cessions des parts détenues par l'Etat dans les entreprises dont la privatisation est prévue son conclues	
	MCIPSP	2018	Le Diagnostic est réalisé Les recommandations du diagnostic sont mises en œuvre	
	MCIPSP	2018	Le processus de désengagement de l'Etat des entreprises du secteur productif est performant et inclusif (pour le secteur privé national).	

**OPTION STRATÉGIQUE 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique****TABLEAU N° 15 : Axe Stratégique 2.5 : Améliorer l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les documents de politique et d'orientation de l'enseignement technique et professionnel sont obsolètes	Révision des documents de politique de l'enseignement technique et professionnel	0	Réviser et mettre en œuvre les stratégies des documents de référence en matière d'éducation au Tchad
Les offres de formation techniques et professionnelles ne sont pas en adéquation avec le marché du travail	Mise en adéquation des formations à tous les niveaux d'enseignement avec le marché du travail	1	Réformer le cadre institutionnel pour améliorer la gestion et renforcer la concertation entre le secteur public, le secteur privé et la société civile
	Ouverture de nouvelles filières de formation dans l'enseignement technique	2	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de l'enseignement technique
	Ouverture de nouvelles filières de formation dans l'enseignement professionnel	3	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de l'enseignement professionnel
	Ouverture de nouvelles filières de formation dans l'enseignement supérieur	4	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de formations Bac+2 Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de formations Bac+3 (L3) Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de formations Bac+5 (Master)

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
SGPR MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR Secteur Privé Société Civile	2018	Le document de politique National de l'éducation est révisé La stratégie nationale de la formation professionnelle est révisée La stratégie nationale de l'enseignement technique est élaborée	
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR Secteur Privé Société Civile	2018	Le décret instituant un cadre de concertation est promulgué	
MEDUCATION Secteur Privé	2017	Le décret portant ouverture de nouvelles filières de formation dans l'enseignement technique est promulgué Les curricula de formation des nouvelles filières sont élaborés	
MFPROFESSIONNELLE Secteur Privé	2018	Le décret portant ouverture de nouvelles filières de formation dans l'enseignement professionnel est promulgué Les curricula de formation des nouvelles filières sont élaborés	
MESUPERIEUR Secteur Prive	2018	Le décret portant ouverture de nouvelles filières de formation dans l'enseignement supérieur est promulgué Les curricula de formation des nouvelles filières sont élaborés	

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les disparités régionales sont importantes en matière d'offre de formation technique et professionnelle à tous les niveaux de l'enseignement	Amélioration de la couverture de l'offre de formation technique et professionnelle sur l'ensemble du territoire	5	Elaborer une nouvelle carte scolaire avec pour objectif la correction des disparités régionales
	Mise à niveau des infrastructures de formation technique et professionnelle existantes	6	Mettre en place un programme de modernisation des infrastructures de l'enseignement technique et professionnel
	Création de nouveaux établissements de formation de l'enseignement technique et professionnel	7	Ouvrir de nouveaux établissements de formation à tous les niveaux d'enseignement
		8	Promouvoir et soutenir l'enseignement technique et la formation professionnelle privé.
		9	Mettre en place un cadre de référence pour la sélection et la contractualisation de la formation professionnelle par alternance avec les PME
		10	Impliquer les collectivités locales, le Patronat, les syndicats et les partenaires au développement dans les efforts d'expansion de l'offre de formation
Le niveau faible de création d'entreprise par les jeunes issus des systèmes des enseignements techniques et professionnels classiques	Développement de l'esprit d'entreprise chez le jeune issu des structures de formation technique et professionnelle	11	Promouvoir l'éducation à l'entrepreneuriat dans les établissements secondaires et intégrer la dimension auto-emploi et emploi non salarié dans les curricula
L'enseignement technique et professionnel reste peu ouvert au milieu professionnel	Amélioration de l'ouverture de l'ETFP sur le milieu professionnel	12	Ouvrir une concertation entre le secteur privé et l'Etat sur l'adéquation Formation/Emploi, notamment en ce qui concerne : - Le développement de l'apprentissage, - Le développement de la formation en alternance, - Les programmes d'appui sectoriels.
		13	Organiser et valoriser l'apprentissage en utilisant, notamment, l'alphabétisation fonctionnelle en langues nationales et dans la langue de travail
Le nombre faible d'enseignants dans les filières techniques et professionnelles	Amélioration du ratio Enseignant/Elèves au niveau de l'enseignement technique et professionnel	14	Concevoir et développer un programme de renforcement des compétences pédagogiques tant au niveau du secteur privé que de l'État

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR Secteur Privé Société Civile	2019	La carte scolaire est élaborée et promulguée par l'autorité compétente		
SGPR MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR Secteur Privé Société Civile	2019	Le décret instituant le programme de modernisation des infrastructures de l'enseignement technique et professionnel est signé		
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR	2019	Les décrets portant création et ouverture des établissements de l'enseignement technique et professionnel sont signés		
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR	2019	Des actions de promotion sont instituées et mises en œuvre		
MFPROFESSIONNELLE Secteur Privé	2018	Un protocole de partenariat avec le secteur privé est signé.		
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR Secteur Privé Société Civile	2018	Des projets d'établissements sont mis en œuvre. Des projets de parrainage des structures de formation par le secteur privé sont mis en œuvre		
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR	2019	Des programmes de formation à l'entrepreneuriat sont réalisés		
MFPROFESSIONNELLE Secteur Privé	2019	Des concertations sont organisées en permanence		
MFPROFESSIONNELLE Secteur Privé	2018	Des formations test sont mises en place		
MEDUCATION MFPROFESSIONNELLE MESUPERIEUR	2019	Le programme de renforcement des compétences pédagogiques et d'amélioration des curricula est élaboré		

**OPTION STRATÉGIQUE 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique****TABLEAU N° 16 : Axe Stratégique 2.6 : Poursuivre la réforme de l'Administration publique**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
L'organisation du Ministère en charge de la Promotion du secteur Privé n'est pas appropriée aux orientations développées dans la stratégie	Restructuration du MCIPSP	1	Elaboration d'un nouvel organigramme
Le secteur privé et la société civile sont insuffisamment représentés dans les organes d'orientation des institutions publiques de promotion/assistance du secteur privé	Augmentation du nombre des représentants du secteur privé et ceux de la société civile dans les organes d'orientation des institutions de promotion du secteur privé	2	Réviser les textes constitutifs des institutions suivantes : ANIE, FONAP, ONAPE, CECOQDA, ANADER, ONAJES, ONPTA
L'ancrage institutionnel de certaines institutions de promotion du secteur privé ne sont pas adéquats	Changement de tutelle de certaines institutions : ANIE, FONAP, etc.	3	Réviser les textes constitutifs de l'ANIE, FONAP, etc.
Les institutions d'appui au secteur privé ne disposent pas de ressources suffisantes et stables pour mener leurs missions	Financement des activités de promotion du secteur privé à partir des ressources consistantes et stables	4	Elaborer et mettre en œuvre des stratégies de financement des missions des institutions d'appui au secteur privé
L'opérationnalisation par les institutions d'appui au secteur privé des activités au bénéfice du secteur privé	Externalisation de la mise en œuvre des activités d'appui au secteur privé	5	Prescrire aux exécutifs des institutions la mise en œuvre de leurs principales activités par les acteurs du secteur privé sélectionnés à travers des processus de transparence

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	SGPR MCIPSP	2018	Le décret portant organisation et fonctionnement du MDICPSP est signé Le nouvel organigramme est pourvu en personnels compétents	
	SGPR MCIPSP	2018	Les décrets révisés des différentes institutions sont signés Les textes révisés sont appliqués	
	SGPR MCIPSP	2018	Les nouvelles tutelles sont précisées dans les textes portant organisation et fonctionnement de l'ANIE, du FONAP, etc.	
	SGPR MFINANCE MCIPSP MPLAN	2018	Des textes instituant les ressources stables pour les activités de promotion du secteur privé sont promulgués	
	SGPR MCIPSP COJO Institutions	2018	Une circulaire du Premier Ministre instruisant l'externalisation des activités de certaines institutions est signée	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 17 : Axe Stratégique 3.1 : Promouvoir une politique industrielle volontariste**

<b>Lacune ou insuffisance de la situation actuelle</b>	<b>Objectif</b>	<b>N°</b>	<b>Recommandation ou Action</b>
L'absence d'un document de référence de la politique industrielle au Tchad	Définition précise de l'industrialisation souhaitée par le Tchad	1	Elaborer Le Schéma Directeur de Développement Industriel du Tchad
Les difficultés d'accès au foncier par les investisseurs industriels	Facilitation de l'accès au foncier par les industriels	2	Créer une Agence de promotion et d'Aménagement des zones industrielles

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MCIPSP	2018	Le schéma Directeur d'industrialisation est élaboré et validé en Conseil de Ministres	
SGPR MCIPSP	2018	Le décret portant création et organisation de l'Agence d'Aménagement des zones industrielles est signé	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 18 : Axe Stratégique 3.2 : Développer les chaînes de valeur des productions agricoles prioritaires**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Le document de politique agricole n'est pas optimalement mis en œuvre	Mise en œuvre des actions prioritaires concernant les filières prioritaires de la diversification de l'économie	1	Valider les actions prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de la politique agricole
Les actions éparses sont menées par une multitude d'acteurs sur les différentes filières sans concertation	Proposition d'une Stratégie de promotion pour chacune des filières prioritaires de la diversification de l'économie	2	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur sésame
		3	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur karité
		4	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur datte
		5	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur gomme arabique
L'exportation des produits des filières agricoles ne font l'objet d'aucune promotion fiable	Promotion du « Made in Chad »	6	Elaborer la stratégie nationale de promotion des produits des filières agricoles du Tchad

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
SGPR MAGRICULTURE MEPA MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Les actions prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de la diversification de l'économie sont validées en Conseil de Ministres	
MAGRICULTURE MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur sésame est élaboré validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur sésame est mis en œuvre	
MAGRICULTURE MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur karité est élaboré et validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur karité est mis en œuvre	
MAGRICULTURE MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur datte est élaboré et validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur datte est mis en œuvre	
MAGRICULTURE MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur gomme arabique est élaboré et validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur gomme arabique est mis en œuvre	
MCIPSP MFINANCE Secteur Privé	2018	Le document de stratégie de promotion des produits originaires du Tchad est élaboré et validé	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 19 : Axe Stratégique 3.3 : Développer les chaînes de valeur des produits de l'élevage**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les actions de développement sont menées sur le terrain pour une diversité d'acteurs sans référence à une politique partagée	Définition des actions prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de la diversification	1	Identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de la diversification de l'économie
		2	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « bovin »
		3	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « ovin et caprin »
		4	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « camelin »
		5	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « équin »

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	MEPA MPLAN MFINANCE MCIPSP Secteur Privé	2018	Les actions prioritaires « supports » de la diversification sont validées et popularisées	
	MEPA MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur « bovin » est élaboré validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur « bovin » est mis en œuvre	
	MEPA MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur « ovin et caprin » est élaboré et validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur « ovin et caprin » est mis en œuvre	
	MEPA MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur « camelin » est élaboré validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur « camelin » est mis en œuvre	
	MEPA MPLAN MCIPSP Secteur Privé	2018	Le document de projet de développement de la chaîne de valeur karité est élaboré et validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet de développement de la chaîne de valeur « équin » est mis en œuvre	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 20 : Axe Stratégique 3.4 : Développer les chaînes de valeur des produits de la pêche**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les actions éparses d'encadrement sont menées à l'initiative des acteurs sans concertation ou référence à une politique définie et validée.	Identification des actions cohérentes auxquelles tous les acteurs intervenant dans le secteur doivent se référer	1	Elaborer de la stratégie nationale de développement de la pêche au Tchad
	Renforcement des capacités des acteurs de la pêche (Equipements de la pêche)	2	Mettre en place un projet d'appui à l'activité de la pêche
	Modernisation des activités aval de la pêche	3	Organiser et soutenir les activités aval de la pêche (Stockage, transport, transformation, commercialisation)

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 21 : Axe Stratégique 3.5 : Promouvoir l'activité minière**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
La connaissance approximative du potentiel minier du Tchad	Connaissance exhaustive du potentiel minier du Tchad	1	Procéder à l'inventaire du potentiel minier du Tchad
Le cadre réglementaire de l'activité minière est obsolète	Promotion de l'activité minière au Tchad	2	Elaborer un Code Minier attractif
L'exploitation artisanale minière n'est pas encadrée	Encadrement et développement de l'artisanat minier	3	Mettre en place un programme d'appui à l'exploitation artisanale des mines

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MPECHE MPLAN MCIPSP	2018	Le document de stratégie de développement de la pêche au Tchad est élaboré et validé en conseil des ministres	
MPECHE Secteur Privé	2019	Le document de projet d'appui aux activités de la pêche est élaboré et validé Les ressources nécessaires sont mobilisées Le projet d'appui aux activités de la pêche est opérationnel	
MPECHE Secteur Privé MCIPSP	2019	Les infrastructures de conservation sont réalisées dans les zones de pêche et de commercialisation Le transport des produits de la pêche des zones de capture vers les points de commercialisation est assuré par des moyens appropriés Les unités modernes de transformation du poisson sont fonctionnelles dans les zones de capture Un dispositif d'appui à l'exportation des produits de la pêche est fonctionnel	

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MCIPSP	2018	L'inventaire minier est réalisé	
SGPR MCIPSP	2018	Le Code minier est élaboré et promulgué	
MCIPSP	2019	Le programme d'appui à l'artisanat minier est opérationnel	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 22 : Axe Stratégique 3.6 Promouvoir les clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
La perception de l'artisanat n'est pas la même pour les différentes parties prenantes	Définition claire du secteur de l'artisanat et des activités qui y relèvent	1	Elaborer le code de l'artisanat
L'inexistence d'un document de politique du secteur de l'artisanat	Identification des actions cohérentes à entreprendre dans le cadre de développement du secteur de l'artisanat	2	Elaborer un pal directeur de développement de l'artisanat
La méconnaissance par l'administration des artisans exerçant dans les différentes filières	Création d'un Répertoire des artisans du Tchad	3	Recenser les artisans du Tchad
L'inefficacité des mécanismes d'apprentissage	Rationalisation et amélioration des mécanismes d'apprentissage	4	Mettre en place un mécanisme d'encadrement de la formation/ apprentissage dans le secteur
La mauvaise qualité des produits de l'artisanat	Amélioration de la qualité des produits de l'artisanat	5	Mettre en place d'un projet de renforcement des capacités des artisans
Les infrastructures de promotion de l'artisanat sont vétustes et insuffisantes	Dotation des régions du Tchad des centres artisanaux modernes	6	Construire et équiper des centres artisanaux dans les chefs-lieux des régions

	Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
	MARTISANAT FENAT CCIAMA	2018	Le code de l'artisanat est promulgué	
	MARTISANAT FENAT CCIAMA	2018	Le plan directeur de développement de l'artisanat est élaboré et validé en Conseil des Ministres	
	MARTISANAT FENAT CCIAMA	2018	Une base de données des artisans du Tchad est disponible	
	MARTISANAT FENAT CCIAMA	2019	L'apprentissage dans le secteur de l'artisanat est performant	
	MARTISANAT FENAT CCIAMA	2019	Le projet de renforcement des capacités de acteurs des artisans est opérationnel	
	MARTISANAT FENAT CCIAMA	A partir De 2019	Le programme de développement des infrastructures est validé Les premiers centres artisanaux sont construits et fonctionnels	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 23 : Axe Stratégique 3.7 : Promouvoir le secteur de l'économie numérique**

<b>Lacune ou insuffisance de la situation actuelle</b>	<b>Objectif</b>	<b>N°</b>	<b>Recommandation ou Action</b>
L'absence d'un document d'orientation de développement de l'économie numérique au Tchad	Disponibilité d'un document de référence en matière de développement de l'économie numérique	1	Elaborer la stratégie de développement de l'économie numérique au Tchad
La qualité des infrastructures est médiocre	Modernisation des infrastructures supports de l'économie numérique	2	Développer dans le cadre des partenariats public-privés des programmes de développement/modernisation des infrastructures
L'utilisation des TIC par les PME est faible	Modernisation des PME à travers l'usage des TIC	3	Impulser le développement des usages des TIC dans les PME
L'absence d'initiative de promotion et développement des entreprises du secteur des TIC	Développement de l'entrepreneuriat du secteur des TIC	4	Soutenir le financement des entreprises du secteur
La faible appropriation du concept d'incubation	Promotion des incubateurs d'entreprises du secteur de l'économie numérique	5	Appuyer la création des incubateurs d'entreprises

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	MTIC	2018	Le document de stratégie de développement de l'économie numérique est élaboré et validé en Conseil des Ministres	
	SGPR MTIC	2019	Les infrastructures sont développées et modernisées	
	MTIC MCIPSP	2019	Le taux d'usage des TIC dans les PME est significatif	
	MTIC MCIPSP	2018	Un mécanisme de financement des entreprises du secteur des TIC est opérationnel	
	MTIC MCIPSP	2019	Les incubateurs d'entreprises sont opérationnels dans le secteur du numérique	

**OPTION STRATÉGIQUE 3 : Diversifier l'économie tchadienne****TABLEAU N° 24 : Axe Stratégique 3.8 : Développer le tourisme et les industries connexes**

<b>Lacune ou insuffisance de la situation actuelle</b>	<b>Objectif</b>	<b>N°</b>	<b>Recommandation ou Action</b>
L'absence d'une législation encadrant le tourisme	Encadrement réglementaire du secteur du tourisme	1	Elaborer le code du tourisme au Tchad
L'absence d'un document de référence en matière de développement du tourisme	Organisation cohérente des actions visant à promouvoir le secteur du Tourisme au Tchad	2	Elaborer la stratégie nationale de développement du tourisme au Tchad
L'exploitation insuffisante des capacités installées en matière touristique	Consolidation des parts acquises par le tourisme sur les marchés traditionnels	3	Mieux exploiter les capacités touristiques installées
La faible diversification des produits touristiques	Diversification de l'offre de produits touristiques et conquérir de nouveaux marchés	4	Renforcer les actions de promotion touristique
		5	Promouvoir de nouveaux produits touristiques
		6	Conquérir de nouveaux marchés

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	SGPRT MTOURISME	2018	La loi portant Code du Tourisme est élaborée et promulguée	
	MTOURISME MPLAN MCIPSP CCIAMA	2018	La stratégie nationale de développement du tourisme est élaborée et validée en Conseil des Ministres	
	MTOURISME	2019	Le taux d'occupation moyen annuel des réceptifs hôteliers est en hausse	
	MTOURISME	2019	Le nombre d'actions de promotion touristique est en hausse La part du budget du Tourisme consacrée aux actions de promotion a augmenté	
	MTOURISME	2018	L'offre de produits touristiques s'accroît	
	MTOURISME	2018	Le nombre de pays émetteurs est en hausse	

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 25 : Axe Stratégique 4.1 : Renforcer les capacités des organisations patronales**

<b>Lacune ou insuffisance de la situation actuelle</b>	<b>Objectif</b>	<b>N°</b>	<b>Recommandation ou Action</b>
Les organisations patronales interviennent de façon éparse	Renforcement du rôle central des organisations patronales dans la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur privé	1	Accélérer le processus la concertation patronale en suscitant une réunion des organisations patronales et professionnelles en vue d'aboutir à un plan d'actions
Le manque de moyens matériels et humains réduit l'efficacité de leurs actions	Renforcement du rôle d'interface entre l'État et le secteur privé, des chambres consulaires	2	Renforcer la synergie entre organisations patronales et professionnelles à travers la définition d'une vision partagée du développement du secteur privé et du Tchad
		3	Elaborer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des organisations patronales et professionnelles
		4	Accompagner la restructuration de la CCIAMA en cours

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	Secteur Privé	2018	Le nombre d'actions menées conjointement est en hausse	
	Secteur Privé CCIAMA	2018	Le nombre d'actions menées conjointement est en hausse	
	Secteur Privé CCIAMA	2019	Des actions de renforcement des capacités des organisations patronales sont élaborés et exécutés	
	CCIAMA Secteur Privé	2018	La restructuration proposée par l'exécutif de la CCIAMA est se déroule harmonieusement	

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 26 : Axe Stratégique 4.2 : Accompagner l'ajustement interne des entreprises**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les entreprises sont peu compétitives	Accroissement de la compétitivité des entreprises	1	Mettre en place un programme de sensibilisation
		2	Renforcer les actions de formation et de diffusion d'outils de management moderne en matière de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- productivité et de gestion de la qualité,</li> <li>- planification stratégique,</li> <li>- communication interne,</li> <li>- mobilisation des ressources humaines</li> </ul>
		3	Allouer les moyens appropriés au programme de « mise à niveau » des entreprises dont les actions devront permettre: <ul style="list-style-type: none"> <li>- de moderniser les équipements,</li> <li>- d'améliorer les systèmes d'organisation, de gestion et de production</li> <li>- d'assurer la formation et le perfectionnement des chefs d'entreprise</li> <li>- une meilleure application des normes et un recours plus systématique à la certification</li> <li>- de diffuser des approches marketing</li> <li>- de conclure des alliances ou des partenariats</li> </ul>
		4	Mettre en place des outils de mesure des progrès réalisés dans le cadre de l'ajustement interne

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	Secteur Privé CCIAMA	2018	Un programme de sensibilisation des chefs d'entreprise à la promotion de la productivité et de la compétitivité est élaboré et exécuté	
	Secteur Privé CCIAMA	2019	Des programmes de formations sont élaborés et exécutés	
	Secteur Privé CCIAMA	2018	Les programmes de mise à niveau des entreprises sont mis en œuvre	
	Secteur Privé	2019	Des outils de mesure de la productivité des entreprises sont élaborés	

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 27 : A Axe Stratégique 4.3 : Encourager la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Le secteur informel très dense et concurrence déloyalement les entreprises formelles	Accroissement du nombre d'entreprises formelles	1	Mettre en place un programme d'accompagnement de la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 28 : Axe Stratégique 4.4 : Développer un mécanisme de promotion de la PME**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
L'inexistence d'une définition formelle de la PME/PMI au Tchad	Cohérence de la référence faite à la PME/PMI au Tchad	1	Elaborer la charte de la PME/PMI au Tchad
L'absence d'une politique nationale spécifiquement dédiée à la PME/PMI	Organisation cohérente des actions de promotion de la PME/PMI	2	Elaborer un Plan Directeur de développement de la PME/PMI au Tchad
L'absence dans l'écosystème du Secteur Privé au Tchad d'une institution de promotion de la PME/PMI	Création d'une Agence de Développement de la PME/PMI	3	Créer une Agence de Développement de la PME/PMI
		5	Rendre opérationnelle l'Agence de développement de la PME/PMI

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MCIPSP Secteur Privé CCIAMA ANIE	2018	Un programme d'appui à la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel est opérationnel	

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
SGPR MCIPSP	2018	La loi portant charte de la PME/PMI est promulguée	
MCIPSP	2018	Le plan Directeur de Développement de la PME/PMI au Tchad est élaboré et promulgué	
SGPR MCIPSP	2018	Le décret de création de l'Agence de Développement de la PME/PMI est promulgué	
MCIPSP	2019	L'Agence de Développement de la PME est opérationnelle	

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 29 : Axe Stratégique 4.5 : Mettre en place un programme d'accompagnement des sociétés coopératives**

<b>Lacune ou insuffisance de la situation actuelle</b>	<b>Objectif</b>	<b>N°</b>	<b>Recommandation ou Action</b>
L'organisation formelle du Ministère en charge de la promotion du secteur privé n'a pas d'unité fonctionnelle en charge de l'encadrement des entreprises coopératives	Disposition au niveau des services centraux du MDICPSP d'une Direction de l'Action Coopérative	1	Réajuster l'organigramme du MDICPSP du 27 décembre 2016
La Direction de l'Action Coopérative ne dispose pas de moyens appropriés pour encadrer la dizaine de milliers des structures assimilables aux coopératives	Accroissement des moyens de déploiement de la Direction de l'Action Coopérative	2	Allouer à la Direction Coopérative les moyens appropriés
Des dizaines des milliers des groupements et groupements à vocation coopérative n'ont pas de statuts légal	Accompagnement de la migration des groupements en sociétés coopératives	3	Mettre en place un mécanisme de facilitation de la migration des groupements en sociétés coopératives
		4	Mettre en place un programme de renforcement des capacités des coopératives

Responsable		Echéance	Indicateur de performance	Observations
	SGPR MCIPSP	2018	Le décret N°753/PR/PM/MDICPSP est corrigé et promulgué	
	MCIPSP	2018	Les moyens fonctionnels de la DAC ont crû	
	MCIPSP Secteur Privé Société Civile FENAT AFC CET CELIAF PASOC	2019	Un mécanisme de facilitation de la migration des groupements en coopératives est fonctionnel	
	MCIPSP FENAT AFC CET CELIAF PASOC	2019	Un programme de renforcement des capacités des sociétés coopératives est opérationnel	

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 30 : Axe Stratégique 4.6 : Faciliter l'accès des entreprises au financement**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
Les difficultés d'accès du Secteur Privé au financement ne fait pas l'objet d'une concertation formelle regroupant toutes les parties prenantes	Existence d'une politique cohérente du financement du secteur privé	1	Elaborer une stratégie de financement du secteur privé au Tchad
Les institutions publiques « gèrent » certains financements destinés à certaines cibles	Amélioration de l'impact et de la durabilité de tous les financements de l'Etat destinés à l'entrepreneuriat	2	Prendre une directive prescrivant la domiciliation dans une institution financière (Banque, EMF) de tous les financements destinés au secteur privé
L'inexistence d'un mécanisme de garantie des prêts aux PME/PMI	Accroissement du niveau d'accès au financement de la PME/PMI	3	Elaborer une étude de faisabilité d'un fonds de garantie aux PME/PMI
L'inexistence des lignes spécifiques de financement des secteurs spécifiques et des filières prioritaires	Accompagnement efficace du développement des secteurs et filières prioritaires	4	Mettre en place des lignes de financement des secteurs et filières prioritaires

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 31 : Axe Stratégique 5.1 : Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat féminin**

Lacune ou insuffisance de la situation actuelle	Objectif	N°	Recommandation ou Action
L'absence d'une politique de développement de l'entrepreneuriat féminin	Amélioration de la participation de la femme au Secteur privé formel	1	Mettre en place un programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MFINANCE MCIPSP MPLAN Secteur Privé APECT APEMF	2019	La stratégie de financement du secteur privé au Tchad est élaborée et validée en Conseil de Ministres	
SGPR MFINANCE MPLAN	2018	Tous les financements de l'Etat au bénéfice du secteur privé sont domiciliés dans les institutions financières qui assurent leur octroi et gestion selon les règles de l'art	
MFINANCE MCIPSP APECT APEMF Secteur Privé	2018	L'étude de faisabilité du Fonds de garantie des Crédits au PME/PMI est validé	
MFINANCE MCIPSP APECT APEMF Secteur Privé	2019	Les lignes de financement spécifiques aux secteurs et filières prioritaires existent et les cibles en bénéficient	

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MFEMME MCIPSP Secteur Privé AFC CET CELI AF CNPT ONAPET	2019	Le Programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin est opérationnel	

**OPTION STRATÉGIQUE 4 : Renforcer les capacités du secteur privé****TABLEAU N° 32 : Axe Stratégique 5.2 : Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat des jeunes**

<b>Lacune ou insuffisance de la situation actuelle</b>	<b>Objectif</b>	<b>N°</b>	<b>Recommandation ou Action</b>
L'incohérence des mécanismes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin	Rationalisation des actions d'accompagnement de l'entrepreneuriat des jeunes	1	Mettre en place un programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes
L'inexistence dans l'écosystème du secteur privé des incubateurs d'entreprises	Promotion des incubateurs spécialisés et universels	2	Mettre en place un programme de promotion des incubateurs d'entreprises

Responsable	Echéance	Indicateur de performance	Observations
MJEUNESSE MCIPSP Secteur Privé ONAJES CNJ	2019	Le Programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes est opérationnel	
MCIPSP CCIAMA MEDUCATION MESUPERIEUR MFPROFESSIONNELLE	2018	Des incubateurs d'entreprises sont fonctionnels au Tchad	



## V. COUT DE LA STRATEGIE NATIONALE DE PROMOTION DU SECTEUR PRIVE AU TCHAD



*Coût total de la Stratégie  
Nationale de Promotion du  
Secteur Privé au Tchad :  
1 109 939 792 550 francs CFA.*

## V.1 Coût de l'Option Stratégique 1 : Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad

	<b>OS1: Améliorer durablement le climat des affaires</b>	<b>Echéance</b>	
<b>AS1.1: Instaurer un cadre légal et réglementaire favorable à l'initiative privée</b>	Créer de nouvelles juridictions spécialisées dans certains chefs-lieux des régions	2018	
	Équiper toutes juridictions en moyens matériels appropriés pour un fonctionnement adéquat	2019	
	Recruter de nouveaux magistrats et renforcer la formation des magistrats les spécialités « commerce » et « social »	2018	
	Promouvoir les formations à l'arbitrage	2018	
	Instituer la médiation	2018	
	Rendre fonctionnel le centre d'arbitrage en gestation auprès de la CCIAMA	2018	
	Poursuivre les actions de formation et de vulgarisation des actes de l'OHADA auprès des professionnels de la justice.	2018	
	<b>Total 1.1</b>		
<b>AS1.2: Flexibiliser l'accès à la propriété foncière</b>	Réviser tous les textes relatifs au régime foncier (Réformer la législation foncière)	2018	
	Concevoir et ouvrir des guichets uniques de formalités d'obtention des titres fonciers.	2018	
	Créer une institution (Direction, Agence, Office) chargée de l'aménagement foncier pour le tourisme et l'industrie	2018	
	<b>Total 1.2</b>		
<b>AS1.3: Améliorer la qualité de l'intermédiation financière</b>	Revisiter le Droit des affaires pour une meilleure prise en compte de la nécessité de développer les marchés financiers.	2018	
	Réformer la fiscalité sur les opérations financières	2019	
	Mener une réflexion sur les mesures pouvant favoriser la création des banques spécialisées (banques de développement, d'affaires, dédiées aux PME, à l'industrie, à l'exportation, au tourisme, etc.)	2018	
	Mettre en place une charte bancaire	2018	
	Renforcer les capacités des analystes crédits à la structuration des prêts aux PME	2018	
	Mettre en place un cadre réglementaire incitatif (crédit-bail, capital-risque et affacturage)	2018	
	Mettre en place un cadre réglementaire incitatif (déploiement des EMF sur tout le territoire du Tchad)	2018	
	Elaboration des modules de formation appropriés (Renforcement des capacités du personnel des EMF en financement/accompagnement des TPME et sociétés coopératives)	2018	
	Création d'un système de refinancement des EMF	2018	
	<b>Total 1.3</b>		
<b>AS1.4: Promouvoir les régimes spéciaux pour encourager les investissements</b>	Elaborer un code des incitations encadrant les secteurs de la diversification économique (Mobilisation des Experts, Missions d'échanges d'expérience à l'extérieur)	2019	
	Elaborer la loi portant régime des zones économiques spéciales (Mobilisation des Experts, Missions d'échanges d'expérience à l'extérieur)	2018	
	Elaborer les études technico-économiques des zones économiques spéciales identifiées (Mobilisation des Experts, Missions d'échanges d'expérience à l'extérieur)	2018	
	Construire et rendre fonctionnelles les zones économiques spéciales	2019	
	<b>Total 1.4</b>		

	2018	2019	2020	2021	Total
					0
		2 000 000 000	3 000 000 000	3 000 000 000	8000000000
					0
	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	200000000
					0
	200 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	500000000
	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	200000000
	<b>300 000 000</b>	<b>2 200 000 000</b>	<b>3 200 000 000</b>	<b>3 200 000 000</b>	<b>8 900 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	1 200 000 000	1 200 000 000	1 200 000 000	1 200 000 000	4 800 000 000
	500 000 000	3 000 000 000	4 000 000 000	4 000 000 000	11 500 000 000
	<b>1 750 000 000</b>	<b>4 200 000 000</b>	<b>5 200 000 000</b>	<b>5 200 000 000</b>	<b>16 350 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
		50 000 000			50 000 000
	50 000 000				50 000 000
	50 000 000				50 000 000
	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	200 000 000
	50 000 000				50 000 000
	50 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	3 050 000 000
	150 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	450 000 000
	10 000 000 000				10 000 000 000
	<b>10 450 000 000</b>	<b>1 200 000 000</b>	<b>1 150 000 000</b>	<b>1 150 000 000</b>	<b>13 950 000 000</b>
		50 000 000			50000000
	50 000 000				50000000
	250 000 000				250000000
		30 000 000 000	30 000 000 000	30 000 000 000	90000000000
	<b>300 000 000</b>	<b>30 050 000 000</b>	<b>30 000 000 000</b>	<b>30 000 000 000</b>	<b>90 350 000 000</b>

AS1.5: Promouvoir le partenariat public privé pour doter le pays en infrastructures	<b>OS1: Améliorer durablement le climat des affaires</b>		<b>Echéance</b>
	Elaborer les textes portant organisation et fonctionnement de l'institution en charge d'appuyer l'opérationnalisation des contrats de partenariat public-privé (Mobilisation des Experts, Missions d'échanges d'expérience à l'extérieur)		2017
	Réaliser l'étude de faisabilité de l'institution en charge de l'opérationnalisation des contrats de partenariat public-privé		2018
	Rendre fonctionnel l'institution en charge des contrats de partenariat public-privé		2018
	<b>Total 1.5</b>		
AS1.6: Renforcer les mécanismes de concertation permanente entre le secteur public et privé	Elaborer des nouveaux textes relatifs au mécanisme de concertation		2017
	Réaliser une étude relative au financement du cadre de concertation		2018
	Rendre fonctionnel le mécanisme de concertation		2018
	<b>Total 1.6</b>		
<b>TOTAL OS1: Améliorer durablement le climat des affaires</b>			

	2018	2019	2020	2021	Total
					-
	50 000 000				50 000 000
	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	2 000 000 000
	<b>550 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>2 050 000 000</b>
					-
	30 000 000				30 000 000
	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	2 000 000 000
	<b>530 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>2 030 000 000</b>
	<b>13 880 000 000</b>	<b>38 650 000 000</b>	<b>40 550 000 000</b>	<b>40 550 000 000</b>	<b>133 630 000 000</b>

## V.2 Coût de l'Option Stratégique 2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique

AS2.1: Accélérer la simplification des procédures administratives	<b>OS2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique</b>	Echéance	
	Définir de manière concertée les règles minimales de création des entreprises	2018	
	Définir clairement le concept de guichet unique de création d'entreprise au Tchad et en créer dans tous les chefs-lieux de région	2018	
	Doter les guichets uniques des ressources nécessaires pour fonctionner	2018	
	Créer une commission tripartite permanente de suivi de simplification des procédures	2018	
	Améliorer le fonctionnement du Guichet Unique des opérations douanières	2018	
	Dématérialiser les procédures douanières	2018	
	Simplifier et communiquer de manière ciblée sur les différents régimes économiques douaniers	2018	
	<b>Total 2.1</b>		
AS2.2: Moderniser les pratiques commerciales à l'intérieur et vers l'extérieur du Tchad	Renforcer la transparence et la fluidité des différents régimes économiques douaniers	2018	
	Rationaliser le fonctionnement des dispositifs (institutions, etc.) d'appui apporté aux entreprises existantes dans la conquête de nouveaux marchés et émergence de nouvelles entreprises exportatrices	2018	
	Mettre en œuvre les actions prioritaires contenues dans le document final de la Stratégie Nationale du Commerce	2017	
	Elaborer les textes sur la Qualité, la Normalisation et la Certification	2018	
	Créer l'Agence Tchadienne de Normalisation	2018	
	Renforcer les capacités du CECOQDA	2018	
	Améliorer la connaissance des marchés extérieurs par la mise en place d'un système d'information plus performant	2018	
	Réviser les régimes d'incitation à l'exportation	2018	
	Faire mieux connaître les règles de l'OMC, de l'AGOA par l'organisation d'ateliers sectoriels.	2018	
	Renforcer les connaissances de tous les acteurs en matière de commerce international	2018	
	Renforcer les capacités des associations de défense des consommateurs	2018	
<b>Total 2.2</b>			
AS2.3: Moderniser la politique fiscale et la gestion des ressources publiques	Immatriculer toutes les entreprises	2018	
	Elargir l'assiette de la TVA et de l'Impôt sur le Revenu	2018	
	Fiscaliser le secteur informel en appliquant les taxes légères et simples	2018	
	Simplifier la base taxable de l'Impôt sur le Revenu	2018	
	Créer des Centres de Gestion Agréés	2018	
	Informatiser les procédures de déclaration et de paiement des impôts	2019	
<b>Total 2.3</b>			
AS2.4: Mener à terme le programme de désengagement de l'Etat	Poursuivre le programme de désengagement de l'Etat	2018	
	Auditer/diagnostiquer le mécanisme institutionnel en charge d'opérationnaliser les actions de désengagement	2018	
	Renforcer les capacités du Secrétariat Permanent de la Commission Technique chargée du Désengagement de l'Etat des Entreprises (SPCTDEE).	2018	
	<b>Total 2.4</b>		

	2018	2019	2020	2021	Total
	20 000 000				20 000 000
	10 000 000				10 000 000
	1 200 000 000	1 200 000 000	1 200 000 000	1 200 000 000	4 800 000 000
	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	200 000 000
	50 000 000				50 000 000
	200 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	350 000 000
	10 000 000	10 000 000			20 000 000
	<b>1 540 000 000</b>	<b>1 310 000 000</b>	<b>1 300 000 000</b>	<b>1 300 000 000</b>	<b>5 450 000 000</b>
	50 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	200 000 000
	500 000 000	500 000 000	500 000 000	5 000 000	1 505 000 000
	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	4 000 000 000
	100 000 000				100 000 000
	500 000 000	1 000 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000	4 500 000 000
	500 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	3 500 000 000
	100 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	250 000 000
	50 000 000				50 000 000
	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	120 000 000
	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	120 000 000
	30 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	180 000 000
	<b>2 890 000 000</b>	<b>3 710 000 000</b>	<b>4 210 000 000</b>	<b>3 715 000 000</b>	<b>14 525 000 000</b>
	100 000 000	50 000 000	50 000 000	50 000 000	250 000 000
					0
	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	120 000 000
					0
	600 000 000	220 000 000	220 000 000	220 000 000	1 260 000 000
	500 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000	700 100 000
	<b>1 230 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>300 100 000</b>	<b>2 330 100 000</b>
					-
	30 000 000				30 000 000
	300 000 000	300 000 000	300 000 000	300 000 000	1 200 000 000
	<b>330 000 000</b>	<b>300 000 000</b>	<b>300 000 000</b>	<b>300 000 000</b>	<b>1 230 000 000</b>

AS2.5: Améliorer l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement	<b>OS2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique</b>	Echéance	
	Réviser et mettre en œuvre les stratégies des documents de référence en matière d'éducation au Tchad	2018	
	Réformer le cadre institutionnel pour améliorer la gestion et renforcer la concertation entre le secteur public, le secteur privé et la société civile	2018	
	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de l'enseignement technique	2018	
	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de l'enseignement professionnel	2018	
	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de formations Bac+2	2018	
	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de formations Bac+3 (L3)	2019	
	Introduire de nouvelles filières de formation au niveau de formations Bac+5 (Master)	2019	
	Elaborer une nouvelle carte scolaire avec pour objectif la correction des disparités régionales	2018	
	Mettre en place un programme de modernisation des infrastructures de l'enseignement technique et professionnel	2019	
	Ouvrir de nouveaux établissements de formation à tous les niveaux d'enseignement	2018	
	Promouvoir et soutenir l'enseignement technique et la formation professionnelle privé.	2018	
	Mettre en place un cadre de référence pour la sélection et la contractualisation de la formation professionnelle par alternance avec les PME	2019	
	Impliquer les collectivités locales, le Patronat, les syndicats et les partenaires au développement dans les efforts d'expansion de l'offre de formation	2019	
	Promouvoir l'éducation à l'entrepreneuriat dans les établissements secondaires et intégrer la dimension auto-emploi et emploi non salarié dans les curricula	2018	
	Ouvrir une concertation entre le secteur privé et l'Etat sur l'adéquation Formation/Emploi	2019	
	Organiser et valoriser l'apprentissage en utilisant, notamment, l'alphabétisation fonctionnelle en langues nationales et dans la langue de travail	2019	
Concevoir et développer un programme de renforcement des compétences pédagogiques tant au niveau du secteur privé que de l'État	2019		
<b>Total 2.5</b>			
AS2.6: Poursuivre la réforme de l'Administration publique	Elaboration d'un nouvel organigramme du MDICPSP (Mobilisation des Experts, Missions d'échanges d'expérience à l'extérieur)	2018	
	Réviser les textes constitutifs des institutions suivantes : ANIE, FONAP, ONAPE, CECOQDA, ANADER, ONAJES, ONPTA (Mobilisation des Experts, Missions d'échanges d'expérience à l'extérieur)	2018	
	Elaborer et mettre en œuvre des stratégies de financement des missions des institutions d'appui au secteur privé	2018	
	Prescrire aux exécutifs des institutions la mise en œuvre de leurs principales activités par les acteurs du secteur privé sélectionnés à travers des processus de transparence	2018	
	<b>Total 2.6</b>		
<b>TOTAL OS2 : Améliorer l'efficacité de l'administration publique</b>			

	2018	2019	2020	2021	Total
	100 000 000				100 000 000
	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	120 000 000
	200 000 000	200 000 000			400 000 000
	200 000 000	200 000 000			400 000 000
	200 000 000	200 000 000			400 000 000
		200 000 000	200 000 000		400 000 000
		200 000 000	200 000 000		400 000 000
		150 000 000			150 000 000
		10 000 000 000	20 000 000 000	20 000 000 000	50 000 000 000
		50 000 000 000	50 000 000 000	50 000 000 000	150 000 000 000
	50 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	350 000 000
		30 000 000	30 000 000	30 000 000	90 000 000
		200 000 000	200 000 000	200 000 000	600 000 000
	100 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	700 000 000
		30 000 000	30 000 000	30 000 000	90 000 000
		150 000 000	150 000 000	150 000 000	450 000 000
		1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	3 000 000 000
	<b>1 540 000 000</b>	<b>63 490 000 000</b>	<b>72 740 000 000</b>	<b>72 340 000 000</b>	<b>210 110 000 000</b>
	10 000 000				10 000 000
	40 000 000				40 000 000
	50 000 000				50 000 000
					0
	<b>100 000 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100 000 000</b>
	<b>7 630 000 000</b>	<b>69 210 000 000</b>	<b>78 950 000 000</b>	<b>77 955 100 000</b>	<b>233 745 100 000</b>

## V.3 Coût de l'Option Stratégique 3 : Diversifier l'économie tchadienne

	OS3 : Diversifier l'économie tchadienne	Echéance	
AS3.1: Promouvoir une politique industrielle volontariste	Elaborer Le Schéma Directeur de Développement Industriel du Tchad	2018	
	Créer une Agence de promotion et d'Aménagement des zones industrielles	2018	
	<b>Total 3.1</b>		
AS3.2: Développer les chaînes de valeur des produits agricoles	Valider les actions prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de la politique agricole	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur sésame	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur karité	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur datte	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur gomme arabique	2018	
	Elaborer la stratégie nationale de promotion des produits des filières agricoles du Tchad	2018	
	<b>Total 3.2</b>		
AS3.3: Développer les chaînes de valeur des produits de l'élevage	Identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre dans le cadre de la diversification de l'économie	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « bovin »	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « ovin et caprin »	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « camelin »	2018	
	Mettre en œuvre un projet de développement de la chaîne de valeur « équin »	2018	
	<b>Total 3.3</b>		
AS3.4 : Développer les chaînes de valeur des produits de la pêche	Elaborer de la stratégie nationale de développement de la pêche au Tchad	2018	
	Mettre en place un projet d'appui à l'activité de la pêche	2018	
	Organiser et soutenir les activités aval de la pêche (Stockage, transport, transformation, commercialisation)	2018	
	<b>Total 3.4</b>		
AS3.5: Promouvoir l'activité minière	Procéder à l'inventaire du potentiel minier du Tchad	2018	
	Elaborer un Code Minier attractif	2018	
	Mettre en place un programme d'appui à l'exploitation artisanale des mines	2018	
	<b>Total 3.5</b>		
AS3.6: Promouvoir les clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat	Elaborer le code de l'artisanat	2018	
	Elaborer un pal directeur de développement de l'artisanat	2018	
	Recenser les artisans du Tchad	2018	
	Mettre en place un mécanisme d'encadrement de la formation/apprentissage dans le secteur	2019	
	Mettre en place d'un projet de renforcement des capacités des artisans	2019	
	Construire et équiper des centres artisanaux dans les chefs-lieux des régions	2019	
	<b>Total 3.6</b>		

	2018	2019	2020	2021	Total
	100 000 000				100 000 000
	500 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000	15 000 000 000	40 500 000 000
	<b>600 000 000</b>	<b>10 000 000 000</b>	<b>15 000 000 000</b>	<b>15 000 000 000</b>	<b>40 600 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	1 000 000 000	5 000 000 000	7 500 000 000	12 500 000 000	26 000 000 000
	1 000 000 000	5 000 000 000	7 500 000 000	12 500 000 000	26 000 000 000
	1 000 000 000	5 000 000 000	7 500 000 000	12 500 000 000	26 000 000 000
	1 000 000 000	5 000 000 000	7 500 000 000	12 500 000 000	26 000 000 000
	50 000 000				50 000 000
	<b>4 100 000 000</b>	<b>20 000 000 000</b>	<b>30 000 000 000</b>	<b>50 000 000 000</b>	<b>104 100 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	2 000 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000	15 000 000 000	42 000 000 000
	2 000 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000	15 000 000 000	42 000 000 000
	2 000 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000	15 000 000 000	42 000 000 000
	2 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	17 000 000 000
	<b>8 050 000 000</b>	<b>35 000 000 000</b>	<b>50 000 000 000</b>	<b>50 000 000 000</b>	<b>143 050 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	1 000 000 000	4 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	15 000 000 000
	2 000 000 000	4 000 000 000	4 000 000 000	4 000 000 000	14 000 000 000
	<b>3 050 000 000</b>	<b>8 000 000 000</b>	<b>9 000 000 000</b>	<b>9 000 000 000</b>	<b>29 050 000 000</b>
	18 000 000 000				18 000 000 000
	100 000 000				100 000 000
		3 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	13 000 000 000
	<b>18 100 000 000</b>	<b>3 000 000 000</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>31 100 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	50 000 000				50 000 000
	150 000 000				150 000 000
		1 00 000 000	2 00 000 000	3 00 000 000	-
		3 000 000 000	5 000 000 000	7 000 000 000	15 000 000 000
		1 500 000 000	2 500 000 000	2 500 000 000	6 500 000 000
	<b>250 000 000</b>	<b>4 500 000 000</b>	<b>7 500 000 000</b>	<b>9 500 000 000</b>	<b>21 750 000 000</b>

AS3.7 : Promouvoir le secteur de l'économie numérique	<b>OS3 : Diversifier l'économie tchadienne</b>	Echéance	
	Elaborer la stratégie de développement de l'économie numérique au Tchad	2018	
	Développer dans le cadre des partenariats public-privés des programmes de développement/modernisation des infrastructures	2019	
	Impulser le développement des usages des TIC dans les PME tchadiennes	2019	
	Soutenir le financement des entreprises du secteur	2018	
	Appuyer la création des incubateurs d'entreprises	2019	
	<b>Total 3.7</b>		
3.8 : Développer le tourisme et les industries connexes	Elaborer le code du tourisme au Tchad	2018	
	Elaborer la stratégie nationale de développement du tourisme au Tchad	2018	
	Améliorer les infrastructures touristiques installées	2019	
	Renforcer les actions de promotion touristique	2019	
	Promouvoir de nouveaux produits touristiques	2018	
	Conquérir de nouveaux marchés	2018	
	<b>Total 3.8</b>		
<b>Total OS3 : Diversifier l'économie du Tchad</b>			

	2018	2019	2020	2021	Total
	100 000 000				100 000 000
		20 000 000 000	20 000 000 000	20 000 000 000	60 000 000 000
		1 000 000 000	1 500 000 000	1 500 000 000	4 000 000 000
	2 000 000 000	10 000 000 000	10 000 000 000	10 000 000 000	32 000 000 000
		500 000 000	500 000 000	500 000 000	1 500 000 000
	<b>2 100 000 000</b>	<b>31 500 000 000</b>	<b>32 000 000 000</b>	<b>32 000 000 000</b>	<b>97 600 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	100 000 000				100 000 000
		5 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	15 000 000 000
		200 000 000	200 000 000	200 000 000	600 000 000
	150 000 000	150 000 000	150 000 000	150 000 000	600 000 000
	100 000 000	100 000 000	100 000 000	100 000 000	400 000 000
	<b>400 000 000</b>	<b>5 450 000 000</b>	<b>5 450 000 000</b>	<b>5 450 000 000</b>	<b>16 750 000 000</b>
	<b>36 650 000 000</b>	<b>117 450 000 000</b>	<b>153 950 000 000</b>	<b>175 950 000 000</b>	<b>484 000 000 000</b>

## V.4 Coût de l'Option Stratégique 4 : Renforcer les capacités du secteur privé

		Echéance	
AS4.1: Renforcer les capacités des organisations patronales	<b>OS 4 : Renforcer les capacités du secteur privé</b>		
	Accélérer le processus la concertation patronale en suscitant une réunion des organisations patronales et professionnelles en vue d'aboutir à un plan d'actions	2018	
	Renforcer la synergie entre organisations patronales et professionnelles à travers la définition d'une vision partagée du développement du secteur privé et du Tchad	2018	
	Elaborer et mettre en œuvre un programme de renforcement des capacités des organisations patronales et professionnelles	2019	
	Accompagner la restructuration de la CCIAMA en cours	2018	
	<b>Total 4.1</b>		
AS4.2: Accompagner l'ajustement interne des entreprises	Mettre en place un programme de sensibilisation des chefs d'entreprise	2018	
	Renforcer les actions de formation et de diffusion d'outils de management moderne en matière	2019	
	Allouer les moyens appropriés au programme de « mise à niveau » des entreprises	2018	
	Mettre en place des outils de mesure des progrès réalisés dans le cadre de l'ajustement interne	2019	
	<b>Total 4.2</b>		
AS4.3: Encourager la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel	Mettre en place un programme d'accompagnement de la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel	2018	
	<b>Total 4.3</b>		
S4.4: Développer un mécanisme de promotion de la PME	Elaborer la charte de la PME/PMI au Tchad	2018	
	Elaborer un Plan Directeur de développement de la PME/PMI au Tchad	2018	
	Créer une Agence de Développement de la PME/PMI	2018	
	Rendre opérationnelle l'Agence de développement de la PME/PMI	2019	
	<b>Total 4.4</b>		
AS4.5: Mettre en place un programme d'accompagnement des sociétés coopératives	Réajuster l'organigramme du MDICPSP du 27 décembre 2016	2018	
	Allouer à la Direction Coopérative les moyens appropriés	2018	
	Mettre en place un mécanisme de facilitation de la migration des groupements en sociétés coopératives	2019	
	Mettre en place un programme de renforcement des capacités des coopératives	2019	
	<b>Total 4.5</b>		
AS4.6: Faciliter l'accès des entreprises a	Elaborer une stratégie de financement du secteur privé au Tchad	2019	
	Prendre une directive prescrivant la domiciliation dans une institution financière (Banque, EMF) de tous les financements destinés au secteur privé	2018	
	Elaborer une étude de faisabilité d'un fonds de garantie aux PME/PMI	2018	
	Mettre en place des lignes de financement des secteurs et filières prioritaires	2019	
	<b>Total 4.6</b>		
<b>Total OS4 : Renforcer les capacités du secteur privé</b>			

	2018	2019	2020	2021	Total
	20 000 000				20 000 000
	50 000 000				50 000 000
		200 000 000	200 000 000	200 000 000	600 000 000
	250 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	850 000 000
	<b>320 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>400 000 000</b>	<b>1 520 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
		2 000 000 000	2 000 000 000	2 000 000 000	6 000 000 000
	500 000 000	3 000 000 000	3 000 000 000	3 000 000 000	9 500 000 000
		100 000 000	100 000 000	100 000 000	300 000 000
	<b>550 000 000</b>	<b>5 100 000 000</b>	<b>5 100 000 000</b>	<b>5 100 000 000</b>	<b>15 850 000 000</b>
	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	2 000 000 000
	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>500 000 000</b>	<b>2 000 000 000</b>
	50 000 000				50 000 000
	100 000 000				100 000 000
					0
		3 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	13 000 000 000
	<b>150 000 000</b>	<b>3 000 000 000</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>5 000 000 000</b>	<b>13 150 000 000</b>
					-
	100 000 000	300 000 000	500 000 000	700 000 000	1 600 000 000
		1 000 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000	3 000 000 000
		3 000 000 000	3 000 000 000	4 000 000 000	10 000 000 000
	<b>100 000 000</b>	<b>4 300 000 000</b>	<b>4 500 000 000</b>	<b>5 700 000 000</b>	<b>14 600 000 000</b>
					-
	40 000 000				40 000 000
		50 000 000 000	50 000 000 000	50 000 000 000	150 000 000 000
	40 000 000	50 050 000 000	50 000 000 000	50 000 000 000	150 090 000 000
	<b>250 000 000</b>	<b>4 500 000 000</b>	<b>7 500 000 000</b>	<b>9 500 000 000</b>	<b>21 750 000 000</b>
	<b>1 660 000 000</b>	<b>63 350 000 000</b>	<b>65 500 000 000</b>	<b>66 700 000 000</b>	<b>197 210 000 000</b>

## V.5 Coût de l'Option Stratégique 5 : Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat jeune

AS5.1: Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat féminin	<b>OS5: Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes</b>	Echéance	
	Mettre en place un programme de promotion de l'entrepreneuriat féminin	2019	
	<b>Total 5.1</b>		
AS5.2: Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat des jeunes	Mettre en place un programme de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes	2019	
	Mettre en place un programme de promotion des incubateurs d'entreprises	2018	
	<b>Total 5.2</b>		
<b>Total OS5 : Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes</b>			

	2018	2019	2020	2021	Total
		10 000 000 000	10 000 000 000	10 000 000 000	10 000 000 000
	-	<b>10 000 000 000</b>	<b>10 000 000 000</b>	<b>10 000 000 000</b>	<b>10 000 000 000</b>
		10 000 000 000	10 000 000 000	10 000 000 000	30 000 000 000
	200 000 000	200 000 000	200 000 000	200 000 000	800 000 000
	<b>200 000 000</b>	<b>10 200 000 000</b>	<b>10 200 000 000</b>	<b>10 200 000 000</b>	<b>30 800 000 000</b>
	<b>200 000 000</b>	<b>20 200 000 000</b>	<b>20 200 000 000</b>	<b>20 200 000 000</b>	<b>40 800 000 000</b>

## V.6 Coût total de la Stratégie Nationale de Promotion du Secteur Privé au Tchad

	2018	2019	2020	2021	Total
<b>OS1: Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad</b>					
AS1.1 : Instaurer un cadre juridique et judiciaire plus favorables à l'initiative privée.	300 000 000	2 200 000 000	3 200 000 000	3 200 000 000	8 900 000 000
AS1.2 : Flexibiliser l'accès à la propriété foncière	1 750 000 000	4 200 000 000	5 200 000 000	5 200 000 000	16 350 000 000
AS1.3 : Améliorer la qualité de l'intermédiation financière	10 450 000 000	1 200 000 000	1 150 000 000	1 150 000 000	13 950 000 000
AS1.4 : Promouvoir les régimes spéciaux pour encourager les investissements	300 000 000	30 050 000 000	30 000 000 000	30 000 000 000	90 350 000 000
AS1.5 : Promouvoir le partenariat public privé pour doter le pays en infrastructures	550 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	2 050 000 000
AS1.6 : Renforcer les mécanismes de concertation permanente entre le secteur public et privé	530 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	2 030 000 000
<b>Total OS1: Améliorer durablement le climat des affaires au Tchad</b>	<b>13 880 000 000</b>	<b>38 650 000 000</b>	<b>40 550 000 000</b>	<b>40 550 000 000</b>	<b>133 630 000 000</b>
<b>OS2: Améliorer l'efficacité de l'administration publique</b>					
AS2.1 : Accélérer la simplification des procédures administratives	1 540 000 000	1 310 000 000	1 300 000 000	1 300 000 000	5 450 000 000
AS2.2 : Moderniser les pratiques commerciales à l'intérieur et vers l'extérieur du Tchad	2 890 000 000	3 710 000 000	4 210 000 000	3 715 000 000	14 525 000 000
AS2.3 : Moderniser la politique fiscale et la gestion des ressources publiques	1 230 000 000	400 000 000	400 000 000	300 100 000	2 330 100 000
AS2.4 : Mener à terme le programme de désengagement de l'Etat	330000000	300000000	300000000	300000000	1 230 000 000
AS2.5 : Améliorer l'offre des formations techniques et professionnelles à tous les niveaux d'enseignement	1540000000	6349000000	7274000000	7234000000	210 110 000 000
AS2.6 : Poursuivre la réforme de l'Administration publique	100 000 000	0	0	0	100 000 000
<b>Total OS2: Améliorer l'efficacité de l'administration publique</b>	<b>7 630 000 000</b>	<b>69 210 000 000</b>	<b>78 950 000 000</b>	<b>77 955 100 000</b>	<b>233 745 100 000</b>
<b>OS3 : Diversifier l'économie tchadienne</b>					
AS3.1 Mettre en place une politique d'industrialisation volontariste	600 000 000	10 000 000 000	15 000 000 000	15 000 000 000	40 600 000 000
AS3.2 Développer les chaînes de valeur des produits agricoles prioritaires	4 100 000 000	20 000 000 000	30 000 000 000	50 000 000 000	104 100 000 000
AS3.3 Développer les chaînes de valeur des produits de l'élevage	8 050 000 000	35 000 000 000	50 000 000 000	50 000 000 000	143 050 000 000

	2018	2019	2020	2021	Total
AS3.4 Développer les chaînes de valeur des produits de la pêche	3 050 000 000	8 000 000 000	9 000 000 000	9 000 000 000	29 050 000 000
AS3.5 Promouvoir l'activité minière	18 100 000 000	3 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	31 100 000 000
AS3.6 Promouvoir les clusters (grappes) pour les produits de l'artisanat	250000000	4500000000	7500000000	9500000000	21 750 000 000
AS3.7 Promouvoir le secteur de l'économie numérique	2100000000	31500000000	32000000000	32000000000	97 600 000 000
AS3.8 Développer le tourisme et des industries connexes	400 000 000	5 450 000 000	5 450 000 000	5 450 000 000	16 750 000 000
<b>Total OS3 : Diversifier l'économie tchadienne</b>	<b>36 650 000 000</b>	<b>117 450 000 000</b>	<b>153 950 000 000</b>	<b>175 950 000 000</b>	<b>484 000 000 000</b>
<b>OS4: Renforcer les capacités du secteur privé</b>					
AS4.1 Renforcer les capacités des organisations patronales	320 000 000	400 000 000	400 000 000	400 000 000	1 520 000 000
AS4.2 Accompagner l'ajustement interne des entreprises	550 000 000	5 100 000 000	5 100 000 000	5 100 000 000	15 850 000 000
AS4.3 Encourager la migration des entreprises du secteur informel vers le secteur formel	500 000 000	500 000 000	500 000 000	500 000 000	2 000 000 000
AS4.4 Développer un mécanisme de promotion de la PME	150 000 000	3 000 000 000	5 000 000 000	5 000 000 000	13 150 000 000
AS4.5 Mettre en place un programme d'accompagnement des sociétés coopératives	100000000	4300000000	4500000000	5700000000	14 600 000 000
AS4.6 Faciliter l'accès des entreprises aux financements	40000000	50050000000	50000000000	50000000000	150 090 000 000
<b>Total OS4 : Renforcer les capacités du secteur privé</b>	<b>1 660 000 000</b>	<b>63 350 000 000</b>	<b>65 500 000 000</b>	<b>66 700 000 000</b>	<b>197 210 000 000</b>
<b>OS5 : Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes</b>					
AS5.1 Mettre en place un programme de développement de l'entrepreneuriat féminin	0	10000000000	10000000000	10000000000	30000000000
AS5.2 Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes	200000000	10200000000	10200000000	10200000000	30800000000
<b>OS5 : Promouvoir l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes</b>	<b>200000000</b>	<b>20200000000</b>	<b>20200000000</b>	<b>20200000000</b>	<b>60800000000</b>
<b>TOTAL COUT DES OPTIONS STRATEGIQUES</b>	<b>60 020 000 000</b>	<b>308 860 000 000</b>	<b>359 150 000 000</b>	<b>381 355 100 000</b>	<b>1 109 385 100 000</b>
<b>TOTAL COUT MECANISME DE COORDINATION ET IMPLEMENTATION</b>	<b>30 010 000</b>	<b>154 430 000</b>	<b>179 575 000</b>	<b>190 677 550</b>	<b>554 692 550</b>
<b>TOTAL COUT SNDSP AU TCHAD</b>	<b>60 050 010 000</b>	<b>309 014 430 000</b>	<b>359 329 575 000</b>	<b>381 545 777 550</b>	<b>1 109 939 792 550</b>



*Le cadre de coordination et d'implémentation comprend trois (03) organes : le Comité de Pilotage (COPIL), le Comité Technique (COT) et la Cellule Administrative et Logistique (CAL)*

# VI. DISPOSITIF DE MISE EN ŒUVRE : MECANISMES DE COORDINATION ET D'IMPLEMENTATION

La présente Stratégie du fait du fait de son caractère transversal, implication de plusieurs acteurs (locaux, régionaux et internationaux), nécessite une coordination efficace pour son implémentation. C'est pourquoi, il est important qu'il soit institué un cadre approprié de pilotage, de mise en œuvre et de suivi. Le cadre proposé à cet effet comprend trois (03) organes qui sont :

- 01 Comité de Pilotage (COFIL) ;
- 01 Comité Technique (COT) ; et
- 01 Cellule Administrative et Logistique (CAL).

## **VI.1 Le comité de pilotage (COFIL)**

Le Comité de pilotage aura pour mission de suivre la programmation des actions pluriannuelles décrites dans la stratégie, ainsi que leur mise en œuvre. Pour cela, toutes les parties prenantes devront y être représentées de manière équitable.

### **VI.1.1 Composition du COFIL**

Il sera placé sous l'autorité du Secrétaire Général de la Présidence de la République (SGPR) qui en assure la présidence et sera composé de :

- Secrétaire Général de la Présidence de la République (Président) ;
- Ministre des mines, du développement industriel, commercial et de la promotion du secteur privé (Vice-Président) ;
- Ministre du plan et de la planification du développement ;
- Ministre des finances et du budget ;
- Ministre des infrastructures, de transports et de l'aviation civile ;

- Ministre des postes, des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- Ministre de la Justice et des Droits de l'homme ;
- Ministère en charge de l'Agriculture ;
- Ministère en charge des productions animales ;
- Agence nationale des investissements et des Exportations ;
- Ministre de la Formation Professionnelle ;
- Ministre de la Fonction Publique et de l'Emploi ;
- Ministre des Enseignements secondaires ;
- Ministre en charge de l'Enseignement Supérieur ;
- Président de la Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture, des mines et de l'artisanat ;
- 03 Représentants des organisations patronales (CNPT, ONAPET, AFCET) ;
- 03 Représentants des principaux bailleurs de fonds (Banque Mondiale, BAD, UE, PNUD, BDEAC) ;
- Représentant de l'ordre des Experts comptables du Tchad ;
- Représentant du Barreau du Tchad ;
- Représentant de l'Association Professionnelle des Etablissements du Crédit du Tchad ;
- Représentant de l'Association Professionnelle des Etablissements de la MicroFinance ;
- 03 Représentants de la Société Civile (Femmes, Jeunes, Syndicat des travailleurs).

### **VI.1.2 Les attributions du COPI**

Le Comité de pilotage se réunira chaque semestre, selon un calendrier de travail qui sera établi par son Secrétariat Technique. Cependant, il devra pouvoir le faire à titre exceptionnel dès lors que la nécessité se fera ressentir (sur convocation de son Président).

Le Comité a pour rôle de :

- veiller à la coordination effective et à la mise en œuvre cohérente de la Stratégie ;
- rendre compte périodiquement (semestre) au SGPR de l'évolution de la mise en œuvre de la Stratégie et passer en revue les activités réalisées ;
- valider les cadres logiques, les rapports (le rapport de démarrage, les rapports d'activités semestriels avant d'être remis au SGPR) ;
- Procéder à un suivi global ainsi qu'à des évaluations à mi-parcours et finale de la mise en œuvre de la Stratégie ;
- mettre en place des mécanismes de sauvegarde pour pérenniser les réformes du secteur privé ;
- Mobiliser les ressources financières ;
- renforcer les capacités et valoriser les ressources humaines de l'administration du secteur privé ;
- renforcer les capacités de gestion des acteurs des institutions d'appui au secteur privé.

### **VI.2 Le Comité Technique (COT)**

Le Comité Technique a pour principale mission le suivi technique de la Stratégie. Il comprend des sous-comités techniques (SCT) et une Commission d'Experts (COE).

#### **VI.2.1 Les sous-comités techniques (SCT)**

Les sous-comités techniques dont le nombre est égal au moins à celui des options stratégiques ont des responsabilités qui couvrent un domaine spécifique ou transversal de la mise en œuvre de la Stratégie. Ainsi, avons-nous prévu les sous-comités techniques sont :

- Sous-Comité Technique « amélioration du cadre institutionnel et réglementaire du secteur privé » (SCT-CIR) en charge de l'option stratégique 1 ;
- Sous-Comité Technique « amélioration de l'efficacité de l'administration publique » (SCT-EAP) en charge de l'option stratégique 2 ;
- Sous-Comité Technique « diversification de l'économie tchadienne » (SCT-DET) chargé de l'option stratégique 3 ;
- Sous-Comité Technique « Renforcement des capacités du secteur privé » (SCT-RCP) en charge de l'option stratégique 4 ;
- Sous-Comité Technique « promotion de l'entrepreneuriat féminin et l'entrepreneuriat des jeunes » (SCT-PFJ) pour l'option stratégique 5.

#### **VI.2.2 La Commission d'Experts (CE)**

La Commission d'expert présidée par le Directeur de la Promotion du Secteur privé aura un point focal dans chaque organisation représentée au Comité de Pilotage.

Cette Commission aura pour mission, de préparer les rapports périodiques de suivi de la mise en œuvre des actions de la Stratégie à soumettre à l'appréciation du Comité de pilotage et préparera ses réunions statutaires, ainsi que les notes techniques nécessaires à ses décisions et arbitrages.

Le Comité technique se réunira trimestriellement et pourra aussi se réunir à titre exceptionnel en cas de besoin, sur convocation du ministère en charge de la promotion du secteur privé.

### **VI.3 La cellule administrative et logistique**

La cellule administrative et logistique de la stratégie sera logée à la Direction en charge de la promotion du secteur privé sous la coordination de son Directeur qui en désignera les membres après approbation du Ministère de tutelle. Elle assistera les organes de suivi dans l'accomplissement de leurs missions.

### **VI.4 Les charges de fonctionnement du mécanisme de coordination et d'implémentation**

Les charges de fonctionnement comprennent entre autres la préparation des sessions du comité de pilotage et du comité technique, les activités des sous-comités techniques et de la commission des experts, le fonctionnement de la cellule administrative et logistique, ainsi que les coûts des missions d'expertise pour les différentes évaluations de la stratégie et de certaines actions retenues. Le montant total de ces dépenses représente 0,5% du coût total des options stratégiques, soit **554 692 550** FCFA. Ce qui correspond à une dotation annuelle de **138 673 137** FCFA.

## VII. SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

**Afin de suivre le progrès d'implémentation de la Stratégie Nationale, un mécanisme de suivi et d'évaluation sera mis en place afin de permettre à l'Etat, à la société civile, aux partenaires et au secteur privé lui-même de mesurer l'impact des politiques, projets et programmes conduits et la cohérence des activités sectorielles menées.** De façon périodique, la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé au Tchad fera l'objet d'une évaluation interne et d'une évaluation externe. L'évaluation externe sera assurée par un organisme indépendant à mi-parcours et à la fin de l'exécution des plans d'actions (2018-2021). L'évaluation interne et le suivi vont de pair et se feront annuellement à plusieurs niveaux. Les mécanismes de suivi et d'évaluation de la Stratégie Nationale comprendront des mécanismes consultatifs du secteur privé et une instance spécifique d'évaluation. Un rapport sur l'état d'avancement officiel préparé par le Comité Technique sera présenté au Comité de Pilotage sur une périodicité annuelle pour apprécier l'état d'avancement des différentes activités et proposer des ajustements des interventions. Les rapports sur l'état d'avancement annuels seront disponibles publiquement, ceci permettra à l'Etat, à la société civile, aux partenaires et secteur privé lui-même de suivre le progrès et l'impact des politiques, projets et programmes conduits en faveur des entreprises.

**Le progrès sur la stratégie sera mesuré par un ensemble d'indicateurs de mise en œuvre reflétant des objectifs de la stratégie et des secteurs prioritaires. Ainsi,** Le progrès sera régulièrement suivi en comparant les niveaux de réalisation des indicateurs de performance (contenus dans les tableaux des plans d'actions prioritaires) avec les objectifs de réalisation fixés.

## VIII. RISQUES ET MITIGATION

Un certain nombre de facteurs ont été identifiés comme pouvant affecter de manière négative l'implémentation de la Stratégie Nationale de Développement du secteur privé au Tchad. Ce sont :

**L'insuffisance de l'engagement stratégique et de la volonté politique.** Il a été noté un sentiment de doute de la part des organisations patronales et des associations de la société civile sur la volonté et la capacité des gouvernements successifs à s'engager dans l'implémentation de la Stratégie. Le risque est qu'une stratégie élaborée par un Gouvernement est abandonnée par le suivant, inversant le processus collectif et consultatif des années précédentes. Même si la stratégie n'est pas complètement abandonnée, avec un manque de volonté politique en matière d'implémentation elle risque d'être négligée et peu à peu oubliée. Ce risque est particulièrement élevé en cas d'absence d'une implication effective de tous les acteurs concernés. L'expérience nous apprend également que, sous pression, et pour produire des résultats immédiats, les gouvernements veulent souvent atteindre des « gains rapides », ce qui pourrait aller à l'encontre de certaines des recommandations faites sur les projections de la stratégie sur le long terme. L'élaboration d'une Charte Nationale pour le secteur privé engageant les partis politiques, les élus, la société civile et tous les acteurs pourrait garantir la centralité du secteur privé et le respect des réformes entamées dans le cadre de Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé au Tchad.

**Des pressions et des conflits politiques par rapport à certaines mesures proposées.** De manière générale, il y a un fort consensus de tous les acteurs concernés sur l'ensemble de la stratégie, les options stratégiques ainsi que sur les axes stratégiques. Cependant, au niveau des mesures concrètes proposées, il y a un risque de blocage si les différentes parties prenantes poursuivent des approches différentes. De même, il y a un risque possible de conflit entre les différents ministères au niveau de la prise en charge de certaines mesures, laissant les intérêts purement sectoriels l'emporter sur l'objectif général d'une approche intégrée pour améliorer les prestations de service de l'Etat aux entreprises. Le processus de mise en œuvre de la SNDSP doit adopter une approche transversale sur la base d'une programmation pluriannuelle dans laquelle seront précisés les différentes interventions, les modes opératoires ainsi que les moyens et les ressources à déployer.

**Les contraintes budgétaires.** Une volonté politique mitigée peut aussi se traduire par un manque de ressources financières et matérielles à consacrer à la réalisation de la Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé. En tant que partie prenante principale dans le développement et l'implémentation de la stratégie, le Gouvernement tchadien à travers les différents ministères est responsable de fournir des ressources adéquates pour mettre en place les différentes mesures proposées. Chaque département concerné doit se voir allouer un budget supplémentaire pour l'implémentation des mesures concertées. Un plan d'action transparent avec des priorités claires, quantifiables et un suivi rigoureux des résultats pourrait justifier des allocations budgétaires adéquates, avec

des ressources financières nationales et internationales. En même temps, la réalisation de la stratégie va aussi nécessiter le support de la communauté internationale, et il y a donc un risque lié à l'incertitude du financement extérieur.

**Le manque de capacités du dispositif de mise en œuvre.** Le dispositif de mise en œuvre porte une responsabilité majeure pour la bonne implémentation de la Stratégie. Aussi, l'insuffisance des moyens d'action et spécifiquement des ressources humaines fortement qualifiées au Comité Technique (COT) et ses Sous-Comités (SCT) représente un risque significatif. Au préalable, l'appropriation de la SNDSP par les différents acteurs reste un facteur important pour son implémentation. La campagne de communication et d'information est une action primordiale, dès son approbation par le Gouvernement. Certaines activités méritent une démarche formation/action, notamment en matière de concertation intersectorielle, d'outils de planification et de programmation ainsi que du renforcement de l'approche participative. L'assistance technique, notamment de la part des PTF est souhaitée à ce niveau d'intervention.

**L'absence de suivi et évaluation.** Comme dans tout autre projet ou planification stratégique, le manque de suivi régulier du progrès à travers des indicateurs précis met en enjeu la capacité de différencier entre les mesures réussies et celles qui n'ont pas produit de résultats, et prendre des mesures correctives pour assurer la bonne implémentation de l'ensemble de la Stratégie. Ce risque est d'autant plus élevé quand les responsabilités ne sont pas clairement définies parmi un grand nombre d'acteurs. Ce risque est souligné à travers la mise en place de matrices de résultats et l'établissement de responsabilités claires au niveau de collecte d'information et reporting. En outre, la participation de tous les ministères concernés au sein de l'équipe d'implémentation promet de faciliter le suivi des mesures.



## IX. CONCLUSION

Les Termes de référence de la mission indiquent explicitement les éléments à prendre absolument en compte dans l'élaboration de la Stratégie. Au rang de ces éléments, nous citons : le développement des filières prioritaires, la diversification de l'économie, la création de l'emploi, l'amélioration des revenus, l'aménagement du territoire, la préservation de la biodiversité, l'amélioration du climat des affaires, et qu'en plus l'élaboration de ladite stratégie doit se faire selon l'approche participative.

Pendant le déroulement de la mission, tous les acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat au Tchad ont été, dans un premier temps, consultés individuellement et, par la suite, de manière collective dans le cadre de l'atelier de validation du Rapport Draft de la Stratégie Nationale du Développement du Secteur Privé au Tchad (2018-2021) organisé les 22 et 23 juin 2018 à Ndjama. Au cours des différents échanges, il est apparu que tous les éléments de cadrage énoncés dans les TDR ont été respectés et que le document proposé a largement pris en compte les besoins exprimés par toutes les catégories des parties prenantes du secteur privé au Tchad. A cet effet, la SNDSP au Tchad (2018-2021) a été unanimement validée le 23 juin 2018. Validation qui a mis fin à la mission qui a débuté le 02 octobre 2017 par les consultations individuelles et dont le livrable est le présent document intitulé Stratégie Nationale de Développement du Secteur Privé au Tchad 2018-2021.

## X. BIBLIOGRAPHIE

- A public management for all seasons?. Public administration, Hood, C. (1991).
- Agence nationale des investissements et des exportations du Tchad, Plan Stratégique 2014 – 2018
- Cadre de base du Schéma d'industrialisation du Tchad, ONUDI, 1992
- Charte des investissements au Tchad, 2008
- Crédit Bancaire et Performance des Petites et Moyennes Entreprises Tchadiennes à l'ère Pétrolière, par Djimasra Nodjitidjé, Gadam Djal-Gadam, Abba Danna et Djam'Angai Ludé, Université de N'Djaména, Rapport de Recherche du FR-CIEA N° 74/13, Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires, Dakar, 2013
- Document de Stratégie Pays Pour le Développement du Secteur Privé et des PME : République du Tchad, BDEAC – Février 2015
- Doing Business, WB 2018
- Environnement de l'investissement privé au Tchad, BAD 2012
- Etude Diagnostique sur l'Intégration du Commerce au Tchad (EDIC II - 2016)
- Livre blanc, CNPT, 2012
- Mesurer la performance publique : méfions-nous des terribles simplificateurs Knoepfel, P., & Varone, F. (1999).
- Nouvel Elan : Programme de mandat 2016 – 2020
- Plan National de Développement du Tchad, PND 2017 – 2021
- Politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle au Tchad (PNEFP), 2014
- Rapport sur l'état du secteur privé tchadien et la mise en place d'un forum de dialogue Etat-Secteur Privé (FODEP) au Tchad, Nadjitarangar Yamtebaye, 2007
- Recensement Général des entreprises : RAPPORT GENERAL, INSEED, 2015
- Regulation inside government: Waste watchers, quality police, and sleaze-busters, Hood, C. (1999)
- Renforcement des capacités nationales dans la mise en œuvre du cadre intégré (CI) : « Mise en place d'une Agence de normalisation au Tchad », Rapport de mission - 18 - 25 novembre 2009
- Stratégie nationale de Microfinance (SNMF) 2009-2013, Version validée, 2009
- Stratégie nationale du commerce du Tchad (SNC), 2016
- Tchad, Questions générales, FMI, 2016
- Vision 2030, Le Tchad que nous voulons, 2017

## **XI. ANNEXES**

**ANNEXE I : TDR**

**ANNEXE II : LISTE DES PERSONNES ET STRUCTURES CONSULTEES**

**ANNEXE III : INDEX IBRAHIM DE LA GOUVERNANCE EN AFRIQUE, 2017**

## ANNEXE I :

### TERMES DE REFERENCE ELABORATION DE LA STRATEGIE NATIONALE DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE

#### 1. CONTEXTE

L'économie du Tchad repose essentiellement sur le secteur primaire (38,2 % du PIB en 2016) et est restée depuis 2003 fortement dépendante du pétrole. Les quatre décennies d'instabilité sociopolitiques et de conflits internes et externes ont fortement pesé sur le développement du secteur industriel au Tchad et affecté son profil économique. Les destructions occasionnées par les différents conflits ne lui ont pas permis de bâtir, de consolider et de faire prospérer le secteur privé. La contribution du secteur industriel à la croissance est demeurée faible au regard des potentialités du pays. La part de la valeur ajoutée des industries manufacturières en pourcentage du PIB a enregistré une faible progression au cours des 45 dernières années, passant de 9,5% en 1960 à près de 15% du PIB en 2015. Ce secteur, composé de quelques grandes entreprises appartenant au secteur pétrolier et à celui de la première transformation comme le coton, assure plus de 95% de la valeur ajoutée manufacturière et des emplois formels de cette activité. Peu de petites et moyennes industries (PMI), et encore moins de très petites entreprises (TPE), participent activement à la création de la valeur ajoutée manufacturière au Tchad. En donnant plus de moyens aux très petites et moyennes entreprises de pouvoir se développer, elles contribueraient activement à la création d'emplois et de revenus décents dans ce secteur et non plus seulement dans celui de l'agriculture qui est pour l'essentiel une activité de subsistance au Tchad.

Afin de poser les jalons devant faire du Tchad un pays émergent à l'horizon 2030 et accélérer la construction du secteur privé du pays, un Plan National de Développement (PND), couvrant la période

2013 à 2015 a été mis en œuvre. Il a pris le relais des deux précédentes stratégies nationales de réduction de la Pauvreté (SNRP 1 et 2) dont le bilan au plan économique et social était contrasté. Huit objectifs prioritaires ont été retenus pour y parvenir : une croissance économique soutenue ; la sécurité alimentaire ; la création et l'accès à l'emploi ; le développement du capital humain ; le développement du secteur privé ; le développement des technologies de l'information et de la communication, la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques ; et l'amélioration de la gouvernance en se basant sur les quatre axes stratégiques suivants :

- le développement de l'offre de production et des opportunités d'emplois décents;
- la mobilisation et la valorisation du capital humain et la lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociale;
- l'amélioration de la gouvernance ;
- la protection de l'environnement et l'adaptation aux changements climatiques.

S'étant achevé en 2016, un nouveau plan quinquennal pour la période 2017-2021 est en cours de finalisation sur la base de la « Vision 2030 - Le Tchad que nous voulons ». Les axes stratégiques du Plan national de développement (PND - 2017-2021) diffèrent peu de ceux du PND 2013-2015 en raison notamment des fortes contraintes structurelles que présente le pays. A travers la mise en œuvre de cette vision, le Gouvernement entend poursuivre sa politique de diversification économique par un plus grand soutien aux différentes filières de production existantes et par la création de nouvelles filières, riches en valeur ajoutée et créatrices d'emplois (notamment dans l'agro-industrie en développant les productions suivantes : la gomme arabique, l'arachide, les produits rizicoles, le karité, la spiruline, les produits de la pêche, la viande et les produits laitiers et dans le secteur minier où d'importants indices miniers ont été décelés).

Pour accélérer le processus d'industrialisation du pays, le Gouvernement entend également promouvoir davantage le rôle du secteur privé dans son économie. Le rôle accru de ce secteur se fera notamment par

l'amélioration du cadre des affaires, mais également par le développement de partenariats publics privés (PPP) et par l'insertion de certaines activités de son économie dans les chaînes de valeur au niveau régional, continental et mondial, avec comme objectif d'intensifier ses échanges commerciaux et d'accroître sa croissance économique. Réussir cette transformation structurelle suppose une plus forte implication et présence des opérateurs économiques, notamment des entrepreneurs dans le développement de la sphère industrielle au Tchad. Ce qui est loin d'être le cas. Le recensement général des entreprises effectué par l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED) en 2014, avait identifié 30 761 unités économiques dont près de la moitié était localisée dans la ville capitale Ndjamena. L'analyse des entreprises selon leur forme juridique montre que 97,9% sont des entreprises individuelles, 1,7% sont des sociétés à responsabilité limitée et 0,4% sont des sociétés anonymes. Le poids du secteur tertiaire demeure prédominant. Il représente près de 89,6% de l'activité de l'ensemble des unités économiques, suivi du secteur secondaire (10,3%) et du secteur primaire 0,1%. L'institut de la statistique du Tchad (INSEED) constate par ailleurs que près de 95% de l'activité de ces unités économiques est assurée par les six branches suivantes : commerce (76,2%), activités de fabrication (9,7%), hôtellerie et restauration (5,4%), information et communication (1,1%), enseignement (1,1%) et autres activités (2,2%). L'analyse du profil des chefs d'unités économiques précise par ailleurs que l'âge moyen de ces chefs d'unités économiques est de 37,8 ans. 97% des entrepreneurs sont des hommes contre 3% des femmes. Près de 88% sont mariés, 10,5% des célibataires, 0,5% des divorcés selon l'institut de la statistique du Tchad. Près de 70 % de ces chefs d'unités sont sans diplôme, 7,4% ont le niveau universitaire et 5,3% sont titulaire d'au moins une licence. Pour accroître le caractère inclusif de cette politique de transformation structurelle et favoriser l'émergence au Tchad d'un secteur privé dynamique et robuste animé par des acteurs économiques performants, il est important de réduire les inégalités entre les femmes et les hommes et d'accroître le niveau de formation des opérateurs économiques. Ce qui contribuerait à une plus grande autonomisation des femmes et des jeunes, à un meilleur contrôle des ressources et à une mise en œuvre plus efficace de la politique du gouvernement en matière d'entrepreneuriat et d'industrialisation. L'intensification du processus d'industrialisation à travers le développement de l'entrepreneuriat, passe également par la mise en œuvre d'une politique d'accompagnement, notamment en direction des femmes et des jeunes et par l'accroissement des financements.

De manière générale, le secteur privé tchadien reste embryonnaire et léthargique, et ne contribue significativement au développement socio-économique du pays en dépit de l'exécution du Programme National de Promotion du Secteur Privé 1999-2002, adopté par le Gouvernement en juin 1999. Son est confronté à de nombreuses difficultés : environnement des affaires peu favorable, déficience du juridique et du système judiciaire, peu de capacités techniques de réponse aux appels d'offre, poids complication du système fiscal, corruption, faible technicité des entreprises du secteur informel, indisponibilité et/ou cherté de l'énergie, difficultés d'accès aux crédits, etc.

Au regard de tout ce qui précède, l'élaboration d'une Stratégie de Développement du Secteur Privé au Tchad est devenue une des grandes priorités.

## **2. LA PORTÉE DU TRAVAIL, LES RESPONSABILITÉS ET LES DESCRIPTIONS DES TRAVAUX ANALYTIQUES PROPOSÉS**

### **2.1 Objectifs généraux :**

L'objectif visé par cette stratégie est de poser un diagnostic sur le secteur privé tchadien afin d'identifier les filières clefs à promouvoir, c'est à dire celles dans lesquelles le pays a un avantage comparatif national et international en raison de ses dotations factorielles et d'autres potentialités économiques. Une attention sera accordée aux facteurs suivants :

- Concilier la construction du secteur privé avec le développement durable afin que la transformation structurelle ne se fasse pas au prix de l'épuisement des ressources naturelles ;
- Privilégier les secteurs créateurs d'emplois pour que la croissance économique soit également inclusive, créatrice d'emplois qualifiés et ayant un effet positif sur le développement social ;
- Favoriser un développement territorial équitable pour éviter la cohabitation des pôles surchargés et des déserts industriels ;

- Encourager le développement du partenariat public-privé susceptible d'impulser et de pérenniser la création des entreprises, de rendre plus lisible leur cadre légal en les encourageant à s'intégrer dans le secteur formel afin de bénéficier des incitations fiscales qui devraient être élaborées ;
- Favoriser le développement des stratégies de court et moyen termes devant permettre aux jeunes tchadiens de se doter rapidement d'une formation de pointe en adéquation avec les besoins de l'industrie tchadienne en particulier et du secteur privé en général ;
- Initier les stratégies et les facilités de financement favorables aux très petites et moyennes entreprises afin de soutenir les projets d'investissement susceptibles d'étoffer le secteur industriel Tchadien ;
- Encourager l'attrait des IDE en mettant un accent particulier sur les stratégies de transfert des technologies qui permettrait aux jeunes tchadiens d'acquérir des connaissances aussi bien dans les domaines technologiques que managériales ;
- Envisager le développement des infrastructures qui permettraient aux entreprises tchadiennes de réaliser les effets de synergie et d'améliorer leur compétitivité.

### **2.2 Objectifs spécifiques :**

La stratégie se penchera aussi sur les moyens d'attraction des entreprises étrangères et de développement de l'entreprenariat local. Elle visera principalement à dynamiser le secteur privé comme moteur de création de richesses et principal pourvoyeur d'emplois.

De manière spécifique, il s'agira entre autres de :

- i. diversifier l'économie ;
- ii. accroître la production ;
- iii. promouvoir l'emploi et augmenter les revenus ; et enfin
- iv. s'engager de manière déterminante dans l'agenda de la transformation structurelle de l'économie tchadienne.

### **2.3 Produits attendus :**

Sous la supervision de l'Economiste Principal du PNUD, les consultants doivent :

- Proposer une note d'orientation méthodologique ;
- Faire la revue documentaire sur le secteur privé ;
- Evaluer le Programme National de Promotion du Secteur Privé ;
- Analyser les opportunités et contraintes à l'essor du secteur privé au Tchad ;
- Proposer une stratégie de développement du secteur privé intégrant une matrice d'actions à court, moyen et long termes avec le niveau de responsabilisation et les indicateurs de suivi de ces actions ;
- Proposer un mécanisme de suivi/évaluation de ces indicateurs ;
- Donner une indication du coût de réalisation de la stratégie ;
- Animer l'atelier technique de validation de la stratégie ;
- Intégrer les observations issues de l'atelier dans la stratégie ;

- Mettre à la disposition du commanditaire de l'étude le document de stratégie sous forme Papier (deux copies reliées) et en version électronique.
- Proposer un plan à suivre par le Gouvernement pour améliorer le climat d'affaire au Tchad.
- Les consultants travailleront en concertation avec les directions compétentes et les structures d'appui au secteur privé (CCIAMA, PATRONAT, API etc.). Ils seront appuyés par la Direction de la Promotion Economique et du Secteur Privé.

**ANNEXE II:**

<b>N°</b>	<b>ORGANISATIONS/INSTITUTIONS</b>
1	Association Professionnelle des Etablissements de Microfinance (APEMF)
2	Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT)
3	Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad (AFC CET)
4	Fédération Nationale des Artisans du Tchad (FENAT)
5	Ordre National des Professionnels Comptables du Tchad (ONPCT)
6	Le Conseil National de l'Ordre des Avocats : Le Barreau du Tchad
7	La Chambre de Commerce de l'Industrie, de l'Artisanat, des Mines et de l'Agriculture (CCIAMA)
8	Agence Nationale des Investissements et des Exportations du Tchad (ANIE)
9	Centre de Contrôle de Qualité des Denrées Alimentaires (CECOQDA)
10	Office National pour la Promotion de l'Emploi (ONAPE)
11	Cellule de Liaison des Activités Féminines (CELIAF)
12	Conseil National Consultatif des Jeunes (CNCJ)
13	Office National d'Appui à la Jeunesse et aux Sports (ONAJES)
14	Office National de Promotion du Tourisme, de l'Artisanat et des Arts (ONPTA)
15	Direction Générale de la Formation Professionnelle (DGPF)
16	Secrétariat Permanent de la Commission Technique chargée du Désengagement de l'Etat des Entreprises (SPCTDEE)
17	Direction Générale de l'Industrie (DGIndustrie)
18	Direction de l'Action Coopérative (DAC)
19	Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle (FONAP)
20	Organisation des Acteurs Non Etatiques du Tchad (OANET)
21	Projet d'Appui à la Justice au Tchad - Phase 2 (PRAJUST 2)
22	Projet d'appui à la Société Civile (PASOC)
23	Direction Générale du Commerce (DGCommerce)
24	Unité de Mise en Œuvre du Cadre Intégré Renforcé /Tchad (UMOCIRT)
25	Direction Générale des Mines et des Carrières (DGMines)
26	Direction Générale du Domaine et du Patrimoine (DGDomaine)
27	Direction Générale des Impôts (DGImpôts)
28	Agence Nationale de Développement Rural (ANADER)
29	FODEP
30	Organisation des femmes promotrices des tontines
31	Direction de l'enseignement technique
32	Fédération Nationale des Artisans du Tchad
33	
34	

## ANNEXE III : TABLEAU. INDEX IBRAHIM DE LA GOUVERNANCE EN AFRIQUE, 2017

Pays	Score (1 à 100)	Rang (54 pays)	Progrès depuis 2006 (1 à 100)	Gestion Publique (1 à 100)	Environnement des affaires (1 à 100)	Infrastructures (1 à 100)	Secteur Agricole (1 à 100)	Parité (1 à 100)	Etat de Droit
Tchad	34,2	48	2,3	40,8	26,8	16,8	33,3	41,4	40,3
Cameroun	45,7	38	-0,1	40,4	40	36	48,3	48,7	42,8
Gabon	48,8	32	1,5	34,6	43,2	37,4	47,3	60,8	51,2
Guinée Equatoriale	35,4	47	2	25,9	23,1	21,9	39,6	43,6	25,7
Congo	43	42	2,6	35	26,5	37,3	45,1	55,3	37,9
République Centrafricaine	25,7	52	-4,9	27,3	24,7	12,1	22,5	53,8	17,9
Bénin	57,5	16	0,7	48,3	44,9	30,8	55	62	67,9
Ghana	63,9	8	-0,9	44,6	52,1	39,1	57,8	64,7	88
Botswana	73,7	2	-0,5	62,3	69,5	64	64,9	63,2	93
Maurice	79,9	1	2,3	66,4	77,5	92,3	80	65	94,9
Rwanda	62,3	9	8,4	58,1	77,4	42,2	82,7	90,3	56,6
CEMAC	41,1		1,2	35,2	30,8	28,4	40,5	53,5	36,2
Afrique Centrale (Moyenne)	41,2		1,1	35,3	32,1	28,6	39,7	50,7	37,2
Afrique (Moyenne)	50		1	42,2	39,7	39,1	51,5	55,4	52,7

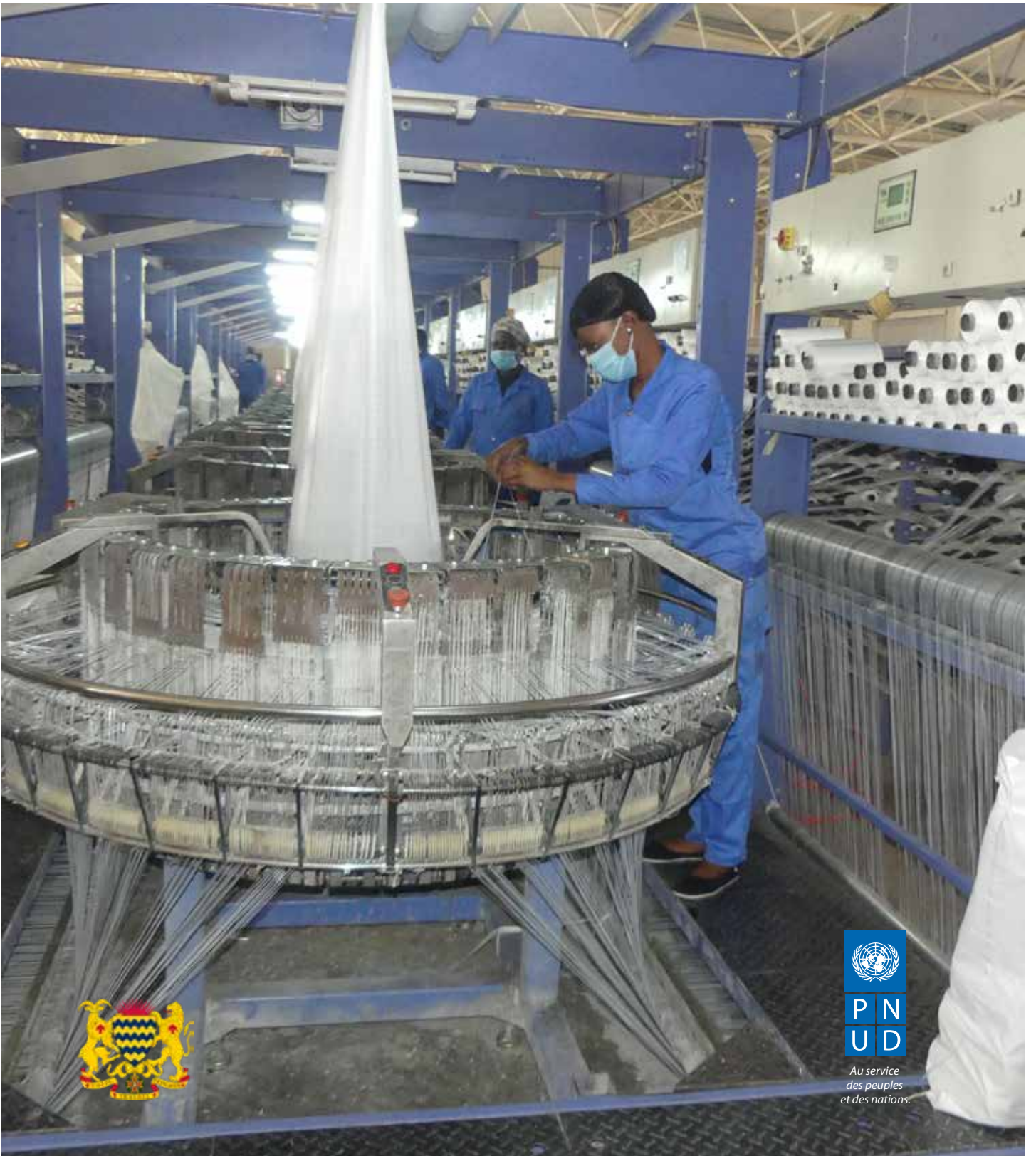
Source: 2017 Ibrahim Index of African Governance, 2017











Au service  
des peuples  
et des nations.