



EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES NATIONALES EN VUE DE LA MISE EN OEUVRE DU PROGRAMME-PAYS MULTISECTORIEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU TCHAD

RAPPORT D'EVALUATION



Financement : Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)

Réalisation : Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration Publique

Novembre 2017

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	4
Liste des sigles et abréviations	5
Liste des encadrés et tableaux	11
Résumé	12
INTRODUCTION GENERALE	15
Contexte et justification	15
Objet et démarche méthodologique de l'évaluation	17
I. ETAT DES LIEUX DES CAPACITES AU TCHAD	19
1.1. Environnement macroéconomique	19
1.1.1. Généralités.....	19
1.1.2. Principales mutations politiques et économiques	20
1.1.3. Système financier	24
1.1.4. Finances publiques.....	26
1.2. Capital humain	29
1.2.1. Généralités (Populations et développement humain)	29
1.2.2. Système éducatif.....	30
1.2.2.1. Education de base.....	30
1.2.2.2. Enseignement Technique et Professionnel	33
1.2.2.3. Les structures d'enseignement supérieur.....	34
1.2.3. Système de santé	35
1.2.4. Protection sociale.....	37
1.3. Ressources naturelles.....	38
1.4. Gouvernance.....	40
II. MECANISMES DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE AU TCHAD	42
2.1. Intégration et coopération internationale du Tchad	42
2.1.1. Cadre d'intégration et de coopération internationale.....	42
2.1.2. Principaux Traités et Conventions et/ou ratifiés.....	44
2.2. Gouvernance du secteur public au Tchad	45
2.2.1. Politiques publiques depuis 1980	45
2.2.2. Elaboration de la politique économique au Tchad.....	49
2.2.3. Gouvernance de quelques secteurs clé	52
2.2.4. Bilan de la gouvernance du secteur public.....	62
2.2.4.1. Impact des politiques publiques	62
2.2.4.2. Leçons à tirer de la Gouvernance du secteur public.....	64
2.3. Gouvernance du secteur privé au Tchad.....	70
2.3.1. Analyse du Dispositif institutionnel	70
2.3.2. Mesures d'amélioration du climat des affaires.....	72
2.3.3. Analyse de la Gouvernance du secteur de l'artisanat	75
2.3.4. Bilan de la gouvernance du secteur privé	77
2.4. Gouvernance de la Société Civile au Tchad	81

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

2.4.1. Structuration, caractéristiques et typologie des OSC	81
2.4.2. Cadre légal.....	84
2.4.3. Bilan de la gouvernance des OSC	85
III. DISPOSITIF DE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU TCHAD	88
3.1. Au niveau national	88
3.1.1. Unité de coordination du renforcement des capacités.....	88
3.1.2. Principales structures de renforcement des capacités.....	89
3.2. Dispositif interne (Secteurs Public et Privé, et OSC)	94
3.2.1. Cas du secteur public	95
3.2.2. Cas du secteur privé	96
3.2.3. Cas de la société civile	102
IV. BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES	104
4.1. Besoins transversaux au niveau national	104
4.1.1. Capacités institutionnelles	104
4.1.2. Capacités humaines.....	105
4.2. Besoins au niveau sectoriel.....	106
4.2.1. Cas du secteur public.....	106
4.2.2. Cas du Secteur Privé.....	109
4.2.3. Cas de la Société Civile.....	116
V AXES STRATEGIQUES DU PROGRAMME PAYS MULTISECTORIEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES	118
5.1. Champ du Programme.....	118
5.1.1. Au niveau national.....	118
5.1.2. Au niveau des secteurs institutionnels	119
5.2. Axes stratégiques du Programme	120
5.2.1. Renforcement de la Gouvernance et du Leadership transformationnel ...	120
5.2.2. Renforcement du Système d'enseignement technique et de formation professionnelle	121
5.2.2. Renforcement de la Chaîne PPPBSE	122
5.2.4. Renforcement du Dialogue Etat-Acteurs non étatiques	123
5.2.5. Renforcement des Institutions de renforcement des capacités	123
RECOMMANDATIONS	125
A. Recommandations concernant le secteur public.....	125
B. Recommandations concernant le secteur privé	127
C. Recommandations concernant les OSC	128
CONCLUSION GENERALE	130
ANNEXES.....	132
Annexe 1 : Démarche Méthodologique de l'Evaluation.....	132
Annexe 2 : Termes de Références.....	134
I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION	134
1.1. Principales caractéristiques contextuelles du Tchad	134
1.2. Problématique du renforcement des capacités au Tchad.....	135
1.3. Rappel des points saillants du bilan du PROFAP	136

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

II. OBJECTIFS	137
2.1. Objectif Général	137
2.2. Objectifs spécifiques	137
III. DESCRIPTION DES PRESTATIONS	138
IV. RESULTATS ATTENDUS	139
V. APPROCHE METHODOLOGIQUE	139
VI. PROFIL DES CONSULTANTS	139
6.1. Expert international	139
6.2. Experts nationaux	140
VII. LIEU, DUREE, COORDINATION ET DEROULEMENT	140
7.1. Chronogramme des activités	141
7.2. Calendrier	141
Annexe 3 : Liste des personnes interrogées	142
Annexe 4 : Bibliographie	150

Remerciements

La présente évaluation des besoins en renforcement des capacités s'inscrit dans le cadre d'une initiative – en l'occurrence l'élaboration d'un Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités – novatrice et opportune au Tchad. Initiative novatrice car c'est la première fois que le pays envisage d'institutionnaliser, de coordonner et de systématiser dans un cadre unique le renforcement de ses capacités. Initiative opportune, car intervenant dans un contexte particulier, celui de la mise en œuvre du PND 2017-2021, pour laquelle disposer des capacités (humaines, matérielles et institutionnelles) qui soient à la hauteur des défis à relever est plus que crucial pour le Tchad.

C'est donc très sincèrement que nous remercions la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), déjà pour son engagement de toujours dans le domaine du renforcement des capacités en Afrique et au Tchad, mais plus particulièrement pour son appui déterminant dans le cadre de la présente évaluation. Les nombreuses réalisations de la Fondation nous donnent de l'optimisme quant à la suite qui sera donnée à ladite évaluation.

Nos remerciements tout aussi chaleureux vont ensuite au PROFAP dont les résultats probants ont, sans aucun doute, encouragé l'ACBF dans ce nouveau chantier important au Tchad.

Nous remercions également, le Comité National de Suivi de l'Evaluation, le Comité de Relecture et l'équipe de consultants (le Consultant International et les quatre Consultants Nationaux) dont l'expertise a permis à ce rapport de voir le jour.

Enfin, nous ne saurons manquer de saluer l'enthousiasme et la disponibilité dont le secteur public, le secteur privé, l'Assemblée Nationale et la société civile nous ont gratifiés lors des entretiens auxquels ils ont bien voulu se prêter. Ces entretiens ont non seulement contribué à mieux cerner les contraintes de capacités au Tchad, mais ils témoignent aussi de la volonté de tous à œuvrer ensemble pour réaliser les aspirations du peuple tchadien. Nous les remercions.

Le Ministre de l'Economie et de la Planification du Développement

Nguito Tiraïna YAMBAYE

Liste des sigles et abréviations

ACBF	: Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique
ACP	: Afrique-Caraïbe-Pacifique
ADER	: Agence de Développement des Energies Renouvelables (au Tchad)
AEDE	: Agence pour l'Energie Domestique et l'Environnement
AEPT	Association des Editeurs de Presse Privée au Tchad
AFC CET	: Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprise du Tchad
AFD	: Agence Française de Développement
AFJT	: Association de Femmes Juristes du Tchad
AFJT	: Association des Femmes Juristes du Tchad
AJAC	: Association Jeunesse Anti-clivage
ALCOMET	: Association de Lutte Contre la Corruption et les Malversations Economiques au Tchad
AMASOT	: Association pour le Marketing Social au Tchad
AMGI	: Agence Multilatérale de Garantie des Investissements
AMO	: Appui au Maître d'Ouvrage
ANIE	: Agence Nationale des Investissements et des Exportations
APLFT	: Association pour la Promotion des Libertés Fondamentales au Tchad
ARSAT	: Autorité de Régulation du Secteur Pétrolier Aval du Tchad
AS	: Analyse Structurelle
ASDAV	: Application pour le Suivi des Dossiers à Viser
ASSAILD	: Association d'Appui aux Initiatives Locales de Développement
ASTBEF	: Association Tchadienne pour le Bien-être Familial
ATETIP	: Agence Tchadienne d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
ATNV	: Association Tchadienne pour la Non-violence
ATPDDH	: Association Tchadienne pour la Promotion et la Défense des Droits de l'Homme
BAD	: Banque Africaine de Développement
BASE	: Bureau d'Appui Santé et Environnement
BDEAC	: Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	: Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BELACD	: Bureau d'Etudes et de Liaison pour les Actions Catholiques de Développement
BM	: Banque Mondiale
BTP	: Bâtiments et Travaux Publics
BTS	: Brevet de Technicien Supérieur
CADH	: Collectif des Associations de Défense des Droits Humains
CASCIDH O	: Coordination des Associations de la Société Civile et Défense des Droits de l'Homme
CBMT	: Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CCA	: Bilan Commun de Pays
CCDI	: Cadre de Concertation et de Dialogue Inclusif

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

CCFD	: Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
CCIAMA	: Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat
CCJA	: Cour Commune de Justice
CCSRP	: Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers
CCSRP	: Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers
CEAC	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEBNF	: Centres d'Education de Base Non Formelle
CEEAC	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CEFOD	: Centre d'Etudes et de Formation pour le Développement
CELIAF	Cellules de Liaison des Associations Féminines
CEMAC	: Communauté Economique Monétaire de l'Afrique Centrale
CEN-SAD	: Communauté des Etats sahélo-sahariens
CEPET	: Certificat d'Etudes Primaires Elémentaires Tchadien
CFE	: Centre de Formalités des Entreprises
CFTP	: Centres de Formation Technique et Professionnelle
CGT	: Conseil de Gestion Tripartite
CICID	: Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement
CID	: Circuit Intégré de Dépenses
CILONG	: Centre d'Information et de Liaison des ONG
CIRDI	: Centre International de Règlement des Différends relatifs aux Investissements
CJP	: Commissions Justice et Paix
CNAR	: Centre National d'Appui à la Recherche
CNPCI	: China National Petroleum Company International
CNPRT	: Conseil National des Producteurs Ruraux du Tchad
CNPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CNPT	: Conseil National du Patronat Tchadien
CNS	: Conférence Nationale Souveraine
COBAC	: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COMESA	: Communauté des Etats Sahélo Sahariens
CONAD	: Commission Nationale d'Analyse de la Dette
CONFENET	: Confédération Nationale des Eleveurs au Tchad
CPA	: Centrale Pharmaceutique d'Achats
CPP	: Contrat de Partage de Production
CPPL	: Commission Permanente Pétrole Logone
CPPN	: Commissions Permanentes Pétrole
CREMP	: Collectif de Réflexion sur l'Exploitation des Minerais et du Pétrole
CSANC	: Cadre de Suivi et d'Application des Normes et Codes
CSAPR	: Comité de Suivi de l'Appel à la Paix et à la Réconciliation
CSDR	: Consultation Sectorielle sur le Développement Rural

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

CSI	: Cadre Stratégique Intérimaire
CTD	: Collectivités Territoriales Décentralisées
CTE	: Compétence Technique Essentielle
CTNSC	: Comité Technique National de Suivi et de Contrôle des Aspects Environnementaux des Projets Pétroliers
CTPA	: Centres de Formation Technique et Professionnelle et/ou d'apprentissage
CVAP	: Cadre de Visibilité des Actions et Politiques Publiques
DAO	: Dépenses Avant Ordonnancement
DCPE	: Document Cadre de Politique Économique
DEP	: Direction des Etudes et de la Prévision
DGB	: Direction Générale du Budget
DGPE	: Direction Générale du Plan et des Etudes
DRCN	: Dispositif de Renforcement des Capacités Nationales
DS	: Districts Sanitaires
DSP	: Document de Stratégie Pays
DSR	: Délégations Sanitaires Régionales
ECMG	: Groupe Externe de Surveillance de la Conformité Environnementale
ECOSIT	: Enquête sur la Consommation des ménages et Secteur Informel
EMP	: Plan de Gestion de l'Environnement
ENA	: Ecole Nationale d'Administration
ENASS	: Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux
ENASS	: Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux
ENF	: Enseignement Non Formel
ETAVID	: Equipe Technique d'Analyse de la Viabilité de la Dette
FAO	: Food And Agriculture Organisation
FAS	: Facilité d'Ajustement Structurel
FCFA	: Franc de la Coopération Financière de l'Afrique
FDS	: Forces de Défense et Sécurité
FEC	: Facilité Elargie de Crédit
FENAPET	: Fédération nationale des Associations de Parents d'Elèves du Tchad
FMI	: Fond Monétaire International
FODEP	: Forum de Dialogue Etat-secteur Privé
FOJET	: Fédération des organisations de Jeunesse
FONAJ	: Fond National d'Appui à la Jeunesse
FONAP	: Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle
FONGT	: Fédération des ONG tchadiennes
FRPC	: Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GATT	: The General Agreement on Tariffs and Trade
GIC	: Groupe International Consultatif
GPE	: Gestion de Politique Economiques
GRAM-TC	: Groupe de Recherches Alternatives et de Monitoring du Projet

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

HCI	: Haut Comité Interministériel
HGRN	: Hôpital Général de Référence Nationale
HME	: Hôpital de la Mère et de l'Enfant
ICA	: Indice de Capacités en Afrique
IDH	: Indice de Développement Humain
IFMIS	: Integrated Financial Management Information System
INSEED	: Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques
IPTE	: Initiative Pays Pauvres Très Endettés
IRPP	: Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques
IS	: Impôt sur les Sociétés
ITIE	: Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives
ITRA	: Institut Tchadien de Recherche Agronomique
IUSTA	: Institut Universitaire des sciences et techniques d'Abéché
LFI	: Loi des Finances
LIDHO	: Ligue des Droits de l'Homme
LOLF	: Loi Organique relative aux Lois des Finances
LTDH	: Ligue Tchadienne des Droits de l'Homme
MAEP	: Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
MDS	: Matrice de Diagnostic Stratégique
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NRC	: N'Djamena Refinery Company
NV	: Naissances Vivantes
OANET	: Organisation des Associations Non Etatiques
OCB	: Organisation Communautaire de Base
OCMP	: Organe Chargé des Marchés Public
OCRA	: Organisation pour l'Appui aux Communautés Rurales
ODD	: Objectifs de Développement Durable
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OMS	: Organisation Mondiale de la Sante
ONAPE	: Office Nationale pour la Promotion de l'Emploi
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
ONUDI	: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPEP	: Organisation des Pays Producteurs de pétrole
OSC	: Organisation de la Société Civile
OUA	: Organisation de l'Union Africaine
PAMFIP	: Plan d'Action pour la Modernisation des Finances Publiques
PAP	: Plan d'Actions Prioritaires

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

PARCAFIP	: Projet d'Appui au Renforcement des Capacités en gestion des Finances Publiques
PAS	: Programme d'Ajustement Structurel
PASOC	: Projet d'Appui à la Société Civile
PCA	: Paquet Complémentaire d'Activités
PEFA	: Public Expenditure and Finance Accountability
PETRONAS	: Petroliam Nasional Berhad
PIB	: Produit Intérieur Brut
PIDR	: Plan d'Intervention pour le développement Rural
PMA	: Paquet Minimum d'Activités
PME	: Petites et Moyenne Entreprises
PMI	: Petites et Moyenne Industries
PND	: Plan National de Développement
PNDE	: Plan National de Développement de l'Elevage
PNSA	: Programme National de Sécurité Alimentaire
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPMRC	: Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités
PPP	: Partenariat Public Privé
PPPBS	: Prospective-planification-programmation-budgétisation-suivi et évaluation
PPPBSE	: Planification - Programmation - Budgétisation – Suivi - Evaluation
PPTTE	: Pays Pauvres Très Endettés
PRA	: Pharmacies Régionales d'Approvisionnement
PRMS	: Petroleum Revenue Management System
PRODEL	: Projet d'Appui au Développement Local
PROFAP	: Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration Publique
PTF	: Partenaire Technique et Financier
RADH	: Réseau des Associations de Droits de l'Homme
RCA	: République Centrafricaine
RIK	: Revenue In Kind
ROSCAP	: Réseau des Organisations de la Société civile en Appui à la Population
RSE	: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
SAGT	: Syndicat de l'Administration Générale du Tchad
SDA	: Schéma Directeur Agricole
SDEA	: Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement
SECADEV	: Secours Catholique de Développement
SENAREC	: Secrétariat Chargé du Renforcement des Capacités Nationales
SET	: Syndicat des Enseignants du Tchad
SHT	: Société des Hydrocarbures du Tchad
SIG	: Système d'Information Géographique
SIGASPE	: Système Intégré de Gestion Administrative et Salariale du Personnel de l'État

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

SIGTAS	: Système Intégré de Gestion des Impôts et Taxes Assimilées
SIPEA	: Stratégie Intérimaire pour l'Éducation et l'Alphabétisation
SNBG	: Stratégie Nationale de Bonne Gouvernance
SNE	: Société Nationale d'Electricité
SNPS	: Stratégie Nationale de Protection Sociale
SNRP	: Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
SNU	: Système des Nations Unies
STABEX	: Stabilisation des Recettes d'Exportation
SWOT	: Forces Faiblesses Menaces Opportunités
SYDONIA	: Système de Gestion de Douanes Automatisé
SYGADE	: Système de Gestion et d'Analyse de la Dette
SYGMA	: Système de Gros Montants Automatisés
SYNECS	: Syndicat des Enseignants Chercheurs du Supérieur
SYSMIN	: Système de stabilisation des produits miniers
SYSTAC	: Système de Télécompensation de l'Afrique Centrale
TAFP	: Taxe d'Apprentissage et de Formation Professionnelle
TDR	: Termes de Références
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
TOFE	: Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TOTCO	: Tchad Oil Transportation Compagny
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajoutée
UA	: Union Africaine
UCRC	: Unité de Coordination du Renforcement des Capacités
UDEAC	: Union Douanière et Economique de l'Afrique Centrale
UE	: Union Européenne
UNAD	: Union Nationale des Associations Diocésaines
UNDAF	: Plan Cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UPI	: Unités de Production Informelle
URF	: Université Roi Fayçal
UST	: Union des Syndicats du Tchad
ZR	: Zones de Responsabilité

Liste des encadrés et tableaux

Liste des encadrés

<i>Encadré 1 : Analyse SWOT de l'intégration et de la coopération internationales du Tchad</i>	45
<i>Encadré 2 : Analyse SWOT de la gouvernance du secteur public au Tchad</i>	69
<i>Encadré 3 : Objectifs stratégiques du plan 2014-2018 de l'ANIE</i>	73
<i>Encadré 4 : Les 10 revendications du Livre Blanc</i>	75
<i>Encadré 5 : Analyse SWOT de la gouvernance du secteur privé au Tchad</i>	80
<i>Encadré 6 : Compléments récents du cadre réglementaire des OSC</i>	85
<i>Encadré 7 : Analyse SWOT de la gouvernance de la Société Civile au Tchad</i>	87
<i>Encadré 8 : Analyse SWOT du dispositif de renforcement des capacités (au niveau du secteur public) au Tchad</i>	96
<i>Encadré 9 : Analyse SWOT du dispositif de renforcement des capacités (au niveau du secteur privé) au Tchad</i> ...	100
<i>Encadré 10 : Analyse SWOT du dispositif de renforcement des capacités (au niveau des OSC) au Tchad</i>	103
<i>Encadré 11 : Besoins en renforcement des capacités humaines spécifiques par secteur</i>	117

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Quelques indicateurs de capacités* au Tchad</i>	20
<i>Tableau 2 : Indicateurs macroéconomiques</i>	24
<i>Tableau 3 : Indicateurs démographiques du Tchad</i>	29
<i>Tableau 4 : Nombre moyen d'années d'études atteint par la population active en emploi (2011)</i> 31	
<i>Tableau 5 : Production de pétrole (en millions de tonnes) au Tchad</i>	39
<i>Tableau 6 : Indice de gouvernance, Mo Ibrahim</i>	40
<i>Tableau 7 : Principaux codes et normes sous régionaux, régionaux et internationaux signés par le Tchad</i>	44
<i>Tableau 8 : Avantage (en temps et financier) du Guichet Unique</i>	74
<i>Tableau 9 : Confrontation entre offre de formation et capacité d'absorption du marché du travail, 2011</i>	101
<i>Tableau 10 : Besoins minimaux annuels de main d'œuvre par secteur d'activité, 2011-2020</i>	102

Résumé

- L'objet du présent rapport est l'évaluation des besoins en renforcement des capacités nationales au Tchad. L'évaluation participe du processus d'élaboration d'un Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités, en appui à la mise en œuvre du PND 2017-2021 ; processus initié par l'ACBF et le Gouvernement tchadien.
- Une méthodologie combinant la revue documentaire, des données secondaires et une enquête qualitative – entretiens semi-directifs individuels et en groupe auprès des acteurs du secteur public, du secteur privé et des OSC – a été adoptée.
- Il ressort de l'évaluation que le Tchad – pays vaste de 1 284 000 km² situé au centre de l'Afrique, est actuellement caractérisé par un environnement macroéconomique qui connaît des turbulences en raison, principalement, de la chute des cours du pétrole et des dépenses budgétaires engendrées par son engagement dans la lutte contre le terrorisme. Cette mauvaise conjoncture rend plus que jamais prioritaires les réformes des Finances Publiques, l'amélioration du climat des affaires et, plus généralement, l'amélioration de la gouvernance économique.
- Si de nombreuses initiatives ont été prises en matière de gouvernance économique – qu'il s'agisse de cadres institutionnels ou juridico-légaux, de politiques publiques, de réformes – de nombreux défis restent à relever pour atteindre les objectifs nationaux (PND 2017-2021), continentaux (Agenda 2063) et mondiaux (ODD) de développement. Il en va ainsi de la faible appropriation des actions publiques et de la participation aux dites actions qui sont jugées encore faibles. La faible visibilité, l'incomplétude et le fonctionnement approximatif du dispositif de suivi-évaluation, ainsi que les insuffisances dans la gestion des ressources constituent d'autres goulots d'étranglement. A cela s'ajoutent les contraintes de capacités dont l'ampleur et la persistance sont d'autant plus préoccupantes qu'elles conditionnent largement – de par leur transversalité – l'efficacité de l'action publique.
- Bien que le renforcement des capacités occupe une place transversale dans les principaux documents de référence en matière de développement (SNBG, SNRP 1 et 2, PND 2013-2015 et PND 2017-2021), le pays ne s'est pas doté d'une stratégie en la matière et l'unité de coordination du renforcement des capacités (le SENAREC) n'est pas suffisamment opérante. Le dispositif se limite à une panoplie d'institutions nationales (publiques, privées, de la société civile) et internationales (ONG, PTF) qui exercent exclusivement dans le domaine du

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

renforcement des capacités ou qui intègrent dans leurs activités des offres de renforcement des capacités. En l'absence de toute coordination, ces offres sont disparates et ne permettent pas de répondre de manière équitable, méthodique et coordonnée aux besoins spécifiques des institutions qui ne sont généralement pas dotées d'un dispositif interne de renforcement des capacités. Celles-ci font pourtant face à des contraintes de capacités qui ne leur permettent pas de remplir pleinement les rôles qui sont les leurs.

- Au niveau institutionnel, les besoins prioritaires identifiés concernent : la mise en place d'un Dispositif coordonné de Renforcement des Capacités Nationales (DRCN) avec une Unité de Coordination du Renforcement des Capacités (UCRC), d'une Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités (SNAREC) et d'un mécanisme pour assurer la visibilité de l'Unité de Coordination. Il apparaît nécessaire de créer un Cadre de Suivi et d'Application des Normes et Codes (CSANC) ainsi qu'un Cadre de Concertation et de Dialogue Inclusif (CCDI), de systématiser la chaîne PPPBSE, de créer un Cadre de Visibilité des Actions et Politiques Publiques (CVAP), de même qu'un Cadre de concertation entre l'Etat et les acteurs non étatiques.
- Les différents acteurs ont reconnu et félicité la pertinence et l'efficacité du PROFAP en matière de renforcement des capacités. Ils ont indiqué la nécessité de le pérenniser et d'en faire l'Unité Nationale des Renforcement des Capacités au Tchad, par décision officielle des autorités publiques compétentes. Le PROFAP peut être l'organe d'élaboration et d'exécution du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités.
- Les institutions du Secteur public, du Secteur privé et de la Société civile, ont par ailleurs exprimé le besoin de posséder en leur sein un dispositif interne opérationnel de : (i) renforcement des capacités ; et (ii) de suivi-évaluation axés sur les résultats.
- Les besoins en ressources humaines identifiés concernent à la fois le nombre et la qualité de ces ressources en termes de compétences. A l'échelle nationale, ces besoins – en réponse aux difficultés opérationnelles constatées dans la gouvernance économique – portent prioritairement sur les thématiques suivantes : (i) Communication ; Entrepreneuriat ; Chaîne PPPBSE ; Management et Leadership ; Plaidoyer et Techniques de Négociation ; Gestion des Conflits ; Gestion des Ressources Naturelles ; Renforcement des compétences stratégiques du secteur privé et de la société civile et Renforcement des capacités de production de l'artisanat utilitaire.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Les institutions prises individuellement, sont en quête de certains profils, principalement, en lien avec les domaines d'intervention de ces dernières. Les expertises (en TIC, Comptabilité, Finances Publiques, GAR, Economie, Montage des projets, Etudes, Recherche, Statistique, Sociologie, Comptabilité) d'intérêts transversaux, sont globalement sollicitées.
- En ce qui concerne les moyens généraux, les institutions manquent généralement des capacités matérielles nécessaires pour l'exécution efficace de leurs missions : (i) local ; (ii) matériels (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, scanners) et équipements de bureau (climatisation, connexion internet, téléphone); (iii) consommables de bureau ; (iv) moyens roulants ; (v) électricité.
- Les analyses des forces et faiblesses du cadre institutionnel de renforcement des capacités et des besoins en renforcement des capacités ont permis de proposer que le Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités apporte deux types d'appui à la mise en œuvre du PND 2017-2021 : (i) un appui indirect, notamment par le renforcement des capacités (institutionnelles, humaines et matérielles) des trois secteurs clé (public, privé et OSC) ; et (ii) un appui direct par le biais des dispositifs institutionnels qu'il prévoit.
- Cinq (5) axes stratégiques sont suggérés pour le Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités. Ce sont : (1) Renforcement de la Gouvernance et du leadership transformationnel ; (2) Renforcement du Système d'enseignement technique et formation professionnelle ; (3) Renforcement de la Chaîne PPPBSE ; (4) Renforcement du Dialogue Etat- Acteurs non étatiques ; et (5) Renforcement des Institutions de renforcement des capacités.
- En vue du renforcement des capacités pour une mise en œuvre efficace du PND 2017-2021, et de l'effectivité du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités, une liste de recommandations a été adressée à l'ensemble des acteurs du Secteur public (Gouvernement, Institutions décentralisées, Assemblée Nationale, etc.), du Secteur privé, de la Société civile et aux Partenaires Techniques et Financiers (PTFs).

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Contexte et justification

De nombreux chercheurs ont décrit les problèmes sociaux, économiques et institutionnels en Afrique subsaharienne comme étant associés à ses efforts inadéquats de renforcement des capacités (Gwin 2014, James 1998, Eade 2005, Edoho 1998, Hayami et Gogo 2005). Aujourd'hui de nombreux pays africains aspirent à devenir des pays émergents dans 5 à 20 années. Ce qui exige la transformation structurelle de leurs économies qui passe par des efforts importants en science et technologie et en innovation. Selon le Rapport sur les Capacités en Afrique 2017 de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), malgré l'importance croissante accordée aux Sciences, Technologies et à l'Innovation (STI) pour le développement de l'Afrique, il existe encore d'importants goulets d'étranglement en matière de capacités qui empêchent une plus grande contribution des STI au développement national. Les pays africains manquent de capacités humaines et institutionnelles appropriées, de compétences techniques essentielles et de ressources nécessaires pour promouvoir les STI.

De façon générale, on note avec Sengupta et Gwin (2005) que le renforcement des capacités sur le continent africain manque d'une articulation complète, d'un cadre de séquençage approprié des interventions, de détermination des résultats des secteurs public et privé et d'évaluation de la croissance économique. L'investissement dans le renforcement des capacités joue en effet un rôle important dans le développement économique, social et durable (Ebert et Griffin, 2015).

Il convient de rappeler à cet effet que le renforcement des capacités a été reconnu au cours des années 90 comme le maillon essentiel du développement, dont l'importance pour tous les pays africains a justifié une prise en charge à l'échelle du continent par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) créée en 1991. Les chefs d'État africains prenant acte de la situation se sont engagés avec les partenaires au développement, notamment la Banque Mondiale, à mettre en œuvre de nouvelles stratégies aidant à renforcer les capacités nationales aussi bien dans les secteurs public et privé qu'au sein de la société civile qui apparaît désormais comme un partenaire incontournable dans la lutte contre la pauvreté. Le Tchad a reconnu cette urgence et s'y est effectivement attelé. De nombreux projets et programmes de renforcement des capacités ont ainsi été initiés à l'instar du PROFAP (Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration Publique) cofinancé par l'ACBF et le Gouvernement Tchadien.

Selon le PNUD, la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) et d'autres objectifs nationaux et internationaux de développement repose sur la capacité des individus, des organisations et des sociétés à se transformer.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Il faut noter que l'atteinte des objectifs nationaux (PND 2017-2021), continentaux (Agenda 2063) et mondiaux (Objectifs de Développement Durable) en matière de développement s'annonce particulièrement difficile. Les causes concernent entre autres la très mauvaise conjoncture économique (baisse persistante du cours du baril du pétrole), les problèmes humanitaires (afflux des réfugiés, retournés) et sécuritaire (terrorisme), ainsi que de nombreuses contraintes structurelles.

Outre l'enclavement du pays et les facteurs de catastrophes et de conflits auxquels il fait face, d'autres contraintes structurelles sont fréquemment énoncées comme sources de contreperformances des politiques publiques concernant la faible participation/appropriation de ces politiques par les acteurs du développement ainsi que l'insuffisance et la mauvaise allocation des ressources aussi bien dans la phase conceptuelle que dans la phase opérationnelle.

Ainsi, les contraintes de capacités constituent une problématique majeure dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de développement au Tchad. L'objectif d'appropriation et de participation exige en effet que les capacités humaines, matérielles et institutionnelles soient suffisamment renforcées.

Pour y arriver, il est nécessaire de cerner non seulement le niveau des capacités existantes, de faire une analyse situationnelle des institutions de renforcement de capacités, de mettre en exergue les forces et faiblesses du système de renforcement des capacités, afin de suggérer les orientations stratégiques pour un renforcement plus efficace des capacités au Tchad, dans un cadre de mise en œuvre du Plan National de Développement 2016-2021. Ce deuxième PND (après celui de 2013-2015), comprend quatre axes : (i) Renforcement de l'unité nationale ; (ii) Renforcement de la Bonne Gouvernance et de l'Etat de Droit; (iii) Développement d'une économie diversifiée et compétitive; et (iv) Amélioration de la qualité de vie de la population tchadienne. A chacun de ces axes un nombre variable de reformes prioritaires a été assigné.

L'objectif du premier axe est de « bâtir une nation unie et créative ». Il s'articule autour de deux sous-axes : (a) la culture de paix, les valeurs citoyennes et la cohésion nationale et (b) les valeurs culturelles et le rôle de la culture comme levier de développement inclusif. L'Axe 2 vise à « renforcer les bases de la Bonne Gouvernance et de l'Etat de droit ». Il comprend 4 sous-axes : (a) la performance et la motivation dans l'administration publique ; (b) la bonne gouvernance économique ; (c) la gouvernance démocratique ; et (d) la sécurité. A travers l'Axe 3, on cherche à «diversifier les sources de croissance économique et à dynamiser les secteurs porteurs de croissance et créateurs d'emplois décents». A cette fin, trois sous-axes ont été définis : (a) une économie diversifiée et en forte croissance ; (b) un financement de l'économie assuré majoritairement par l'épargne intérieure, les crédits à l'économie et les capitaux privés étrangers ; et (c) des infrastructures comme levier du

développement durable. L'objectif assigné à l'Axe 4 est de contribuer « à l'épanouissement de la population tchadienne, tout en assurant la préservation des ressources naturelles et en s'adaptant aux changements climatiques ». Il se décline en 2 sous axes qui visent : (a) un environnement sain avec des ressources naturelles préservées ; et (b) un cadre propice à l'épanouissement du bien-être.

En vue d'appuyer la mise en œuvre efficace du PND 2017-2021 et au regard des résultats satisfaisants du PROFAP, l'ACBF et le Gouvernement tchadien ont entrepris de doter le pays d'un diagnostic des besoins en renforcement des capacités.

Le présent document se focalise ainsi sur l'évaluation des besoins en renforcement des capacités au Tchad. L'objectif et la démarche méthodologique sont ainsi présentés ci-après.

Objet et démarche méthodologique de l'évaluation

L'objectif général de cette étude est d'évaluer des besoins nationaux prioritaires en renforcement de capacités, dans l'optique d'un Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités. Ce Programme est destiné à contribuer à une mise en œuvre optimale du PND 2017-2021. La Méthodologie de l'Etude s'articule autour de trois (3) points : (i) la Revue documentaire, (ii) la Collecte de données et (iii) l'Analyse des données.

Revue documentaire

Il s'agit d'une revue systématique des documents de politiques, des stratégies et rapports divers, des textes portant attributions et fonctionnement de certains Ministères et de certaines institutions, des documents de travail, travaux de recherches publiés ou non directement en relation avec les capacités humaines, matérielles, financières et techniques au Tchad. Les documents analysés viennent principalement des Ministères, des institutions de recherche nationales et internationales, du secteur privé, de la société civile et des partenaires internationaux.

Collecte de Données

Données secondaires quantitatives

Les données quantitatives exploitées proviennent principalement de l'Africa Capacity Indicators de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) du World Development Indicators de la Banque Mondiale. D'autres données provenant d'opérations antérieures réalisées par les parties prenantes sur la problématique des capacités au Tchad ont également été exploitées. Ces bases de données ont permis de faire le point sur quelques indicateurs de capacités : Taux de scolarisation, taux d'achèvement des cycles primaires, secondaires, taux d'alphabétisation, productivité du travail, etc.

Données primaires qualitatives

Des entretiens ont été organisés avec une grande partie des acteurs du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des Partenaires Techniques et Financiers. Les listes des institutions interviewées sont présentées en annexe.

Thèmes abordés lors des entretiens

Les entretiens se sont portés sur quatre thèmes principaux qui sont présentés ci-après.

Thème 1 : Dispositif de Renforcement des Capacités au Tchad

Thème 2 : Evaluation du Dispositif de Renforcement des Capacités au Tchad (Analyse SWOT)

Thème 3 : Besoins Prioritaires Nationaux en Renforcement des Capacités au Tchad

Thème 4 : Partenaires au Développement pour le Renforcement des Capacités au Tchad

Analyse des Données

Les données collectées ont été analysées en tenant compte de la nature qualitative ou de la nature quantitative. L'analyse des données s'est faite à partir des : (i) statistiques descriptives comprenant des Graphiques et tabulations simples pour le profil des capacités, la cartographie des institutions de renforcement des capacités, les résultats atteints ; et (ii) Tableaux SWOT.

Processus de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée, conformément aux Termes de Référence, suivant un processus dont les principales étapes sont les suivantes :

- (i) recrutement des consultants et mise en place d'un Comité National de Suivi de l'Evaluation et d'un Comité de Relecture ;
- (ii) revue documentaire, collecte, traitement et analyse des données primaires ;
- (iii) rédaction d'un rapport provisoire d'évaluation transmis au Comité de Relecture pour amendement ;
- (iv) tenue d'un Atelier de Validation de la version Provisoire du Rapport ; et correction et transmission de la version finale ; et
- (v) validation par le Comité de relecture.

I. ETAT DES LIEUX DES CAPACITES AU TCHAD

Cette section présente un état des lieux détaillés des capacités existantes au Tchad. Seront successivement, passés en revue l'environnement macroéconomique (1.1.), le capital humain (1.2.), les ressources naturelles du pays (1.3.) et la gouvernance (1.4.).

1.1. Environnement macroéconomique

1.1.1. Généralités

Pays d'Afrique centrale d'une superficie de 1 284 000 km², le Tchad est le cinquième pays le plus vaste d'Afrique. Il est situé au Sud de la Libye, à l'Est du Niger, du Nigéria et du Cameroun, au Nord de la République centrafricaine et à l'Ouest du Soudan. Sa capitale est N'Djaména. En 2016, la population tchadienne est estimée à 14,45 millions d'habitants, avec un taux de croissance démographique de 3,11% (Banque Mondiale, 2017).

Entre 2003 et 2011, le Tchad a enregistré des progrès modérés mais significatifs sur le front de la pauvreté, avec un taux de pauvreté national qui a baissé de 55 à 47 %. Cependant, en raison de la crise économique et financière que traverse actuellement le pays, la pauvreté risque de s'aggraver. Selon les projections, le nombre de pauvres devrait augmenter de 4,7 à 6,3 millions entre 2012 et 2019 (Banque Mondiale, 2017). Ainsi, la population continue de faire face à de nombreuses privations. Avec un Indice de Développement Humain (IDH) estimé à 0,396, le Tchad est classé parmi les pays à faible niveau de développement humain (PNUD, 2016).

Compte tenu de la baisse des ressources engendrée par la crise pétrolière, le gouvernement tchadien à la fois a pris des mesures budgétaires et entrepris des réformes structurelles visant à améliorer les conditions de vie des populations.

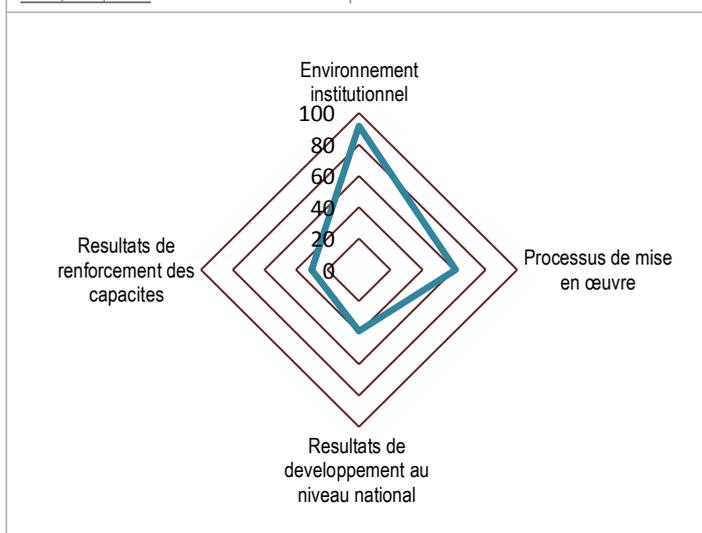
A l'instar de plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, le Tchad a participé en 2015 à la définition de la nouvelle vision africaine contenue dans l'Agenda 2063, élaboré sous les auspices de l'Union Africaine. Dans cet agenda, un accent particulier est mis sur le renforcement des capacités en vue d'atteindre les objectifs de transformation économique et de développement. Il ressort, en effet, des études menées par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF), que l'Afrique fait face à un besoin aigu en matière de compétences techniques ; ainsi, le plus grand défi à l'appropriation de l'agenda de développement est la question de la compétence technique essentielle (CTE).

En ce qui concerne le Tchad, l'Indice de Capacités en Afrique (ICA) estimé par l'ACBF est de 46,4 en 2016. Ce qui fait de lui, un pays ayant un niveau moyen de capacités. L'ICA mesure et évalue de manière empirique les capacités au regard du programme de développement dans les pays africains.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

L'ICA est un indice composite calculé à partir de quatre sous-indices dont chacun est une moyenne calculée sur une évaluation quantitative et qualitative des composantes. Les sous-indices sont l'environnement institutionnel, les processus de mise en œuvre, les résultats de développement au niveau national, et les résultats en matière de renforcement des capacités (graphique 1).

Graphique 1 : Sous-indices composant l'ICA



Source : Auteurs à partir des données de l'ACBF (2017)

Tableau 1: Quelques indicateurs de capacités* au Tchad

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Indice de Capacités en Afrique	33,9	20,2	22,8	44,8	48,3	46,4
Choix politiques pour le renforcement des capacités	-	50,6	63,4	59,4	62	60,5
Efficacité de la coopération au développement relative au renforcement des capacités	58,9	53,8	66,3	-	73	67,5
Intégration de l'égalité du genre & inclusion sociale	53,3	60,8	60,8	60,9	60,9	60,8
Partenariat pour le renforcement des capacités	83,3	50	100	50	25	25

*À chaque question devant entrer dans le calcul des indicateurs, l'on associe une variable, dont la nature dépend du type de question posée. Les valeurs des variables étant exprimées dans différentes unités et échelles, avant leur traitement, elles sont converties sur une échelle commune, de 0 à 100, afin de permettre des calculs et des comparaisons qui aient un sens.

Source : Auteurs à partir des données ACBF, 2017

1.1.2. Principales mutations politiques et économiques

L'histoire de l'économie tchadienne peut se décomposer en plusieurs périodes marquées par des événements politiques et économiques. Depuis son indépendance jusqu'en 1982, le Tchad a enregistré de mauvaises performances économiques du fait de l'instabilité politique, entraînant l'effondrement de l'appareil productif. De nombreuses entreprises industrielles et commerciales ont dû cesser leurs activités, privant ainsi l'État de recettes fiscales. En conséquence, sur la période 1976-1982, le PIB/hab. a baissé de près de 42% et la croissance réelle a tourné autour de -4,37% en moyenne annuelle¹.

¹ Source : Banque Mondiale, Indicateurs de Développement Humain, 2016

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Comparativement à la période 1960-1982, le Tchad a connu une relative stabilité politique entre 1983 et 1990, avec de meilleures performances économiques, ce qui a suscité l'engagement des bailleurs de fonds. Malgré ces succès, l'économie tchadienne éprouve des difficultés en relation avec l'effondrement de la filière coton, confrontée à des difficultés de gestion interne caractérisées par un laxisme généralisé. En effet, la filière cotonnière rapportait 35% des ressources budgétaires et constituait 80% des exportations en valeur. A ces difficultés, s'ajoutent la chute des cours mondiaux du coton et la baisse du cours du dollar US, principale devise avec laquelle la plupart des transactions sur les matières premières étaient conclues.

La période 1990-1999 a été marquée par l'avènement de la démocratie et par un faible niveau des recettes fiscales et une forte dépendance à l'aide internationale. Cette période a ainsi coïncidé avec les Programmes d'Ajustement structurel (PAS) dont l'une des conséquences est la dévaluation du FCFA, monnaie communautaire utilisée par le Tchad. La dévaluation a permis au Tchad de renouer avec une croissance positive après la chute de l'activité économique en 1993. En plus de cela, le réajustement monétaire a entraîné une forte croissance de la production de coton, des exportations de bétail et de gomme arabique, tandis que l'effet revenu de la dévaluation déprimait les importations et stimulait la demande de produits nationaux.

Jusqu'au début des années 2000, l'économie tchadienne reposait principalement sur l'agriculture (notamment la production de coton, de canne à sucre, de céréales et de sésames), l'élevage de bétail et le commerce, l'industrie manufacturière n'occupant qu'une part marginale et reposant essentiellement sur la transformation (sucre et coton fibre). Le secteur industriel est néanmoins en cours de renforcement et de diversification. En effet, la construction du pipeline Tchad-Cameroun et l'ouverture de la première vanne en octobre 2003 marquent le début de l'ère pétrolière au Tchad et impulsent une nouvelle dynamique à l'économie. Le Tchad a ainsi rejoint le cercle des pays producteurs de pétrole (dont il devient fortement dépendant) et fait partie de l'APPA (Association des Producteurs de Pétrole Africains).

La mise en valeur de gisements pétroliers à Doba (Sud), sur fond de hausse des prix du brut, a multiplié les ressources budgétaires du Tchad. Le pays a doublé son taux de croissance économique qui est passé de 4,5% en moyenne sur 1990-2003 à 9,2% sur 2003-2014. Le pétrole occupe une place prépondérante et contribuait en 2014 à 90% des exportations de biens, 30% du PIB, et 70% des recettes budgétaires (Banque Mondiale, 2016).

Il convient de noter que les secteurs sociaux ont effectivement bénéficié des ressources pétrolières. En effet, l'exploitation du pétrole au Tchad a donné lieu à des paiements de compensations financières au profit des personnes affectées par les besoins en terrains pour les emplacements de forage, pour les travaux d'amélioration de la route et aussi pour les nombreuses voies d'accès.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Par ailleurs, les besoins exprimés par les paysans affectés concernant les compensations en nature sont toujours considérés.

La gestion des revenus pétroliers a été prévue par une loi, adoptée dès 1999 en accord avec les institutions de Bretton Woods. La loi visait, d'une part, à contrôler l'utilisation de la rente pétrolière pour s'assurer qu'elle finance la lutte contre la pauvreté et à terme le développement et, d'autre part, à maîtriser les risques de « syndrome hollandais ». Les secteurs prioritaires identifiés dans cette loi étaient l'éducation, la santé, les infrastructures et le développement rural. Ainsi, en 2015, 47% des revenus pétroliers étaient destinés aux infrastructures, 10% à l'éducation nationale, 5 % à l'enseignement supérieur et 12 % à la santé publique (Budget général de l'Etat, LFR 2015). Dans la répartition des revenus pétroliers, un équivalent de 5 pour cent est destiné à la région productrice.

L'exploitation du pétrole a donné lieu à une augmentation de 100 pour cent des salaires des agents de l'administration publique. En effet, le décret 255/PR du 17 avril 2012 a reparti en trois tranches cette hausse de salaire, soit 20 pour cent en 2012, 40 pour cent en 2013 et 40 pour cent en 2014. Par ailleurs, il convient de noter la hausse du SMIG qui est passé du 26 450 à 60 000 francs CFA.

En outre, l'injection des ressources pétrolières dans l'économie tchadienne s'est accompagnée d'un choc de la demande aussi bien publique que privée. Par ailleurs, les ressources provenant du pétrole ont relevé le niveau des consommations des ménages, des investissements publics et privés et de l'équilibre extérieur. Ce qui a entraîné une inflation en raison de la faible capacité d'absorption de l'économie tchadienne et de l'offre nationale. L'inflation est plus volatile et son taux se situe en 2015 (3,7 % en moyenne) au-delà de la norme communautaire fixée à 3% pour la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (zone CEMAC). En effet, en fin septembre 2015, la hausse de l'indice des prix à la consommation s'établissait à 4,3% en moyenne annuelle, contre 1,7% en 2014 (FMI, 2016).

Avant l'avènement du pétrole, la culture du coton représentait le moteur du développement socioéconomique au Tchad.

Le coton était la source de revenus d'environ 350 000 producteurs, soit plus de 3 millions de tchadiens ; et constituait une part importante des recettes d'exportation du pays. Cette part qui dépassait 30% dans les années antérieures a baissé, selon les données de l'INSEED, à 18% en 2002 et d'avantage à 2% en 2007 et 2008. La contribution du coton au PIB qui était de 2,8% en 2000 a fluctué entre 0,4% et 1% de 2005 à 2015. Malgré cette évolution en dents de scies, le coton demeure important pour le Tchad vu l'énorme potentiel de la culture. De ce fait, la COTONTCHAD SN a élaboré un plan de relance de la production cotonnière à travers un Projet d'entreprise/Plan d'affaires sur la période allant de 2014 à 2018. Ce plan vise l'atteinte d'un objectif

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

de production de 300 000 tonnes de coton graine à l'horizon de la campagne 2017-2018 (COTONTCHAD SN et Ministère de l'Agriculture du Tchad, 2016).

Le secteur agricole de façon générale, a souffert d'une pluviométrie défavorable en 2015, ce qui a entraîné un net recul de la production céréalière, estimé par le gouvernement à près de 12%.

Au niveau de l'élevage, on note que le cheptel des ruminants qui représente à lui seul un capital de plus de 1000 milliards de FCFA et génère un flux monétaire annuel de plus de 140 milliards (sans compter les échanges informels)¹ pâtit de nombreux facteurs (préférence traditionnelle de la possession du bétail à sa productivité², maladies, etc.) qui en freinent le développement.

Ces deux piliers du développement durable au Tchad – que sont l'agriculture et l'élevage - souffrent, par ailleurs, d'une absence de complémentarité qui entraîne des conflits récurrents (entre agriculteurs et éleveurs).

De plus, la pluviométrie est relativement faible dans la majeure partie du pays et instable d'une année à l'autre. Le pays est divisé en trois zones climatiques. La zone désertique qui commence au Nord de l'isohyète reçoit environ 350 mm de pluie. Elle représente (60,7% du territoire) et est caractérisée par une faible pluviométrie (25 mm par an à Faya-Largeau) et des activités principalement pastorales. La zone sahélienne (29,1% du territoire), pour sa part, est pastorale par excellence avec un cheptel soumis à la transhumance au gré des saisons. Avec des précipitations annuelles variant entre 250 et 500 mm par an, l'agriculture y est traditionnellement irriguée. Dans la zone tropicale (10,2% du territoire) où la pluviométrie est supérieure à 950 mm, il est pratiqué un élevage sédentaire de petits ruminants, porcs et autres³.

Les fortes tensions sur les finances publiques tchadiennes engendrées par la baisse des cours du pétrole, se trouvent aggravée par la hausse des dépenses de sécurité dans un contexte de menaces terroristes. Ces dépenses de sécurité estimées à 1,54% en 2000 se situent à environ 8 % du PIB en 2009 puis à 5,61 % en 2013 (Banque Mondiale, 2017).

Le PIB a marqué une croissance significative (+7,2%) en 1994. Les PAS enclenchés au Tchad en 1995 ont débouché sur la privatisation de toutes les banques et de presque toutes les entreprises publiques ainsi qu'à la liquidation de certaines d'entre elles. Cette politique a permis la réduction du déficit des

¹ PNDE 2009-2016.

² Le bétail vivant (les bovins, les ovins et les caprins) représente l'un des principaux produits d'exportation du Tchad. Pour les populations rurales, il s'agit d'une fortune précieuse qui, en plus d'être des outils de production, fournit de la nourriture (viande et lait) et des objets d'utilisation courante (peaux). La possession d'une grande quantité de bétail est assimilée à la possession d'une grande fortune. Les éleveurs affichent traditionnellement une tendance à désirer d'avantage posséder un grand nombre de têtes de bétail que leur productivité. Ce qui se traduit par une faible productivité, en termes de production de viande et de lait est mais aussi de reproduction ; et pour cause, la gestion du bétail par les éleveurs, les mesures d'hygiène et surtout l'insuffisance de fourrage.

³ Rapport d'Auto-évaluation (volet Gouvernance et Gestion Economiques), MAEP-Tchad [Juin 2015].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

finances publiques qui est passé de 14,2% du PIB réel en 1994 pour s'établir à 9% en 1998. En outre, la politique budgétaire mise en œuvre durant cette période a conduit à un assainissement des finances de l'État permettant le rétablissement des équilibres macro-économiques et une certaine crédibilité du pays. Le PIB/hab passe de 409,2\$ en 1990 à 384,5\$ en 1999, soit une baisse de l'ordre de 6%. En moyenne annuelle, la croissance par habitant tournait autour de - 0,4%. Cette situation résulte d'une forte chute du PIB en 1993 (-15,9) occasionnée par la baisse de la production agricole mais aussi de l'effet de la fermeture des frontières camerounaises et nigérianes.

Cependant, Il convient de noter que la gestion économique du Tchad s'est améliorée récemment, notamment dans le cadre du Programme de référence conclu en Juillet 2012. Ainsi, en dépit de la volatilité de la production, due principalement à l'impact des conditions climatiques sur l'agriculture et des recettes pétrolières, le budget a affiché un excédent global en 2011 et 2012, et le déficit primaire hors pétrole a été ramené à 19,2 % du PIB non pétrolier en 2012. Le recours aux procédures de dépenses d'urgence a baissé et des réformes de gestion des finances publiques, notamment la prochaine création d'un bureau d'audit public, ont été introduites.

Tableau 2 : Indicateurs macroéconomiques

	2015	2016(e)	2017(p)	2018(p)
Croissance du PIB réel	1,8	-3,4	-0,2	4,4
Croissance du PIB réel par habitant	-1,5	-6,7	-3,5	1,2
Inflation	3,7	-1,9	0,2	3,1
Solde budgétaire (% PIB)	-4,9	-5,6	-6,2	-6,5
Compte courant (% PIB)	-12,1	-8,6	-8,3	-6,7

Sources : Données des administrations nationales [estimations (e) et prévisions (p)].

En raison de la chute des cours du pétrole sur les marchés internationaux enregistrée depuis fin 2014 et de la forte baisse des revenus d'exportations, la croissance économique n'a été que de 4,1% en 2015, et de 2,6% en 2016 (AfDB, 2016). En effet, entre 2013 et 2015, le Tchad a subi une réduction de 80 % des recettes budgétaires pétrolières. Les recettes fiscales, quant à elles, sont passées de 13,7% à 6,4% du PIB de 2008 à 2016. Le solde budgétaire global et celui de la balance des transactions courantes, sont respectivement estimés à -4.9 % du PIB et -12.1 % du PIB en 2015, et devraient stagner au même niveau en 2016 et en 2017 (Perspectives économiques en Afrique, 2017).

1.1.3. Système financier

Selon le rapport du FMI (2016), les actifs du système financier représentaient seulement 16 % du PIB (décembre 2015), soit seulement 7% des actifs bancaires de la CEMAC (contre 15% du PIB total de la CEMAC). Le système est dominé par quelques banques commerciales, trois établissements détenant près de

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

deux tiers du total des actifs. Le ratio prêts improductifs/prêts bancaires bruts s'est établi à 16,5% à fin 2015, soit une hausse de 5 points de pourcentage par rapport à 2014. La rentabilité des actifs et des fonds propres a aussi diminué pendant deux années consécutives. Le ratio de fonds propres est resté modéré à 14,6% à fin 2015 mais nettement en deçà du pic de 22% en 2013, tandis que les ratios de liquidité sont restés favorables, les actifs liquides représentant par exemple 26% des actifs totaux. Cette tendance fait peser des risques importants sur la stabilité financière.

La masse monétaire a subi une contraction et le crédit au secteur privé s'est nettement essoufflé en 2015. La monnaie au sens large a diminué de 4,7%, alors que le crédit au secteur privé (qui équivaut à 10,5% du PIB non pétrolier) a subi un ralentissement marqué au cours de l'année et a progressé de seulement 0,7% sur une base annuelle moyenne. Il faut aussi souligner que les conditions de prêts par des banques ne favorisent pas la croissance des PME/PMI et le secteur privé tchadien est majoritairement composé des commerçants, avec un très faible niveau de culture entrepreneuriale nécessitant un véritable renforcement de capacités.

Le système bancaire du Tchad manque non seulement de profondeur mais aussi de largeur. En l'absence d'indicateurs fiables sur la part des ménages qui utilisent un compte bancaire dans le pays, l'utilisation des indicateurs approximatifs (le nombre de succursales par habitant, taux de pénétration des distributeurs automatiques de billets et des points de vente, etc.) permet d'évaluer la faible portée du système bancaire.

Le système est non seulement de taille restreinte mais se caractérise aussi par un faible niveau d'intermédiation. Le ratio des prêts par rapport aux dépôts est un moyen simple de mesurer l'efficacité de l'intermédiation. Si les banques ont certes d'autres sources de financement que les dépôts et d'autres activités que les prêts au secteur privé, le ratio prêts/dépôts n'en constitue pas moins une indication certes brute mais néanmoins intéressante de l'efficacité de l'intermédiation.

Les faibles taux d'intermédiation mettent en évidence le problème crucial du système bancaire : si le manque de ressources peut certes nuire à la croissance économique du pays à long terme, le fait que les ressources existantes ne soient pas efficacement utilisées pour financer le secteur privé, où elles sont le plus requises, est un problème beaucoup plus pressant.

À la différence des banques d'autres pays émergents et à revenu élevé, les banques exerçant au Tchad détiennent une part moins importante de leurs actifs dans des prêts au secteur privé et une proportion beaucoup plus élevée dans des titres d'État, des actifs étrangers et des actifs liquides

L'activité bancaire au Tchad a essentiellement un caractère court terme. L'ultra majorité des dépôts sont des dépôts à vue (bancairisation des salaires).

La répartition des échéances pour les prêts n'est pas aussi incitative. Elle est fortement orientée vers le court terme.

De nombreuses entreprises et la plupart des ménages restent exclus des services financiers. La finance au Tchad demeure à court terme et coûteuse. Les banques n'accordent pas des prêts aux mêmes niveaux à tous les secteurs. Le secteur agricole et le secteur de l'économie informelle qui occupent plus environ 90% des actifs sont fortement sous-représenté dans le portefeuille des prêts bancaires. La petite taille, le faible niveau de revenu et le manque de garanties, de ces économies constituent une première explication des difficultés d'accès aux services bancaires.

Ces secteurs n'ont pas d'autre choix, que de se tourner vers la microfinance. L'objectif de la microfinance est de satisfaire la demande insatisfaite à une large échelle et de jouer un rôle dans la réduction de la pauvreté.

Pour promouvoir la Microfinance, le Gouvernement a adopté la Stratégie Nationale de Finance Inclusive (SNFI) du Tchad. En rappel la finance inclusive prend en compte en plus de la microfinance, les assurances et les transferts d'argent. Le document final de politique sectorielle de la Finance Inclusive à l'horizon 2030 est assorti d'un plan d'action qui couvre la période 2017-2020. Ce plan prévoit l'octroi des services et prêts à hauteur, de 40,7 milliards F CFA et vise à atteindre 1500000 bénéficiaires/ clients.

Pour être efficace, les services doivent être adaptés autant qu'il le faut aux bénéficiaires. Ces dernières années au Tchad, l'accent a particulièrement été mis sur la nécessaire diversité des institutions de microfinance pour subvenir aux besoins les plus divers.

Les principaux acteurs de la microfinance au Tchad sont :

- Les établissements et prestataires de microfinance (les agences de transfert des fonds, les agences de voyage et les opérateurs de téléphonie mobile) ;
- Les prestataires de service spécialisés en microfinance (ONG) ;
- Les structures de formation et de recherche en développement et économie rurales ;
- Les bailleurs de fonds et autres partenaires au développement ;
- Le Ministère en charge de la promotion des petits métiers ;
- Les opérateurs informels.

1.1.4. Finances publiques

La crise économique et financière au Tchad a eu des effets négatifs sur les finances publiques. La balance des paiements s'est détériorée (avec un déficit extérieur courant de -17,2% du PIB en 2016 contre -16,9% du PIB en 2015), ainsi que le taux de couverture extérieure de la monnaie (passant de 73,2% en 2014

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

à 12,5% en 2016). Toutes ces tendances ont entraîné le ralentissement de la croissance économique (Nafé DABA, 2017).

Pour ce qui est de la dette publique, l'encours de la dette extérieure est de 804,8 milliards de FCFA (au 31 décembre 2016), notamment : (i) 355,1 milliards de FCFA de créances multilatérales ; (ii) 389,9 milliards de FCFA de créances bilatérales ; et (iii) 59,8 milliards de FCFA de crédits commerciaux. La dette intérieure, pour sa part, affiche à cette même date un encours de 929,630 milliards de FCFA (encours constitué à hauteur de 850,943 milliards de FCFA de dettes conventionnées composées essentiellement des avances courantes et des avances exceptionnelles de la BEAC à hauteur de 420 milliards)¹. Le stock de la dette s'est ainsi fortement accru. Il convient de souligner à cet effet que, d'après les données du FMI, l'encours de la dette intérieure était de 584,8 milliards de FCFA (soit 9,1% du PIB) et de 1129,8 milliards de FCFA, respectivement en 2013 et en 2015. La tendance est la même pour la dette intérieure qui se chiffrait, sur les mêmes périodes, à hauteur de 1 410 milliards de FCFA (soit 22,7% du PIB) et 1 616,1 de milliards de FCFA (soit 24,5% du PIB). En dépit de l'atteinte du point d'achèvement en avril 2015, « le risque de surendettement reste élevé car la capacité de remboursement souffre du bas niveau des prix du pétrole. Il apparaît donc nécessaire, étant donné les problèmes persistants de viabilité de la dette, de continuer de gérer prudemment les finances publiques et de diversifier l'économie » [AVD FMI 2015].

Compte tenu de la baisse des ressources, le gouvernement tchadien a pris à la fois des mesures budgétaires et entrepris des réformes structurelles. Le Tchad a conclu le 1^{er} Août 2014 avec le FMI un programme de 3 ans portant sur une facilité élargie de crédit (FEC) pour appuyer le programme économique à moyen terme des autorités. Ce programme est destiné à stimuler la croissance économique et à la rendre plus inclusive, tout en préservant la stabilité macroéconomique et la viabilité des finances publiques.

La mise en œuvre des réformes structurelles était définie dans le Plan national de développement 2013-15. Les directives de la CEMAC sur la Gestion des Finances Publiques (GFP) ont pour la plupart été transposées dans la législation nationale, des rapports trimestriels d'exécution budgétaire ont été publiés et des unités interministérielles de coordination de la dette et des recettes pétrolières ont été créées.

Malgré un contexte économique et financier extrêmement difficile, les résultats du programme appuyé par la FEC étaient globalement satisfaisants à fin 2015 : 84% des indicateurs nationaux de développement ont été respectés. Ce programme a permis en avril 2015 l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative « Pays pauvres très endettés » (PPTe). Le Tchad a ainsi bénéficié d'une

¹ RAPPORT TECHNIQUE DU CADRAGE MACROECONOMIQUE ET BUDGETAIRE 2017-2020, Comité de Cadrage Macroéconomique et budgétaire [Septembre 2017].

réduction substantielle de sa dette publique. Le FMI, la Banque mondiale et la Banque africaine de développement ont annulé pour 1,1 milliard de dollars de dette tchadienne multilatérale. Le 24 juin 2015, le Club de Paris a fait de même pour un montant de 62,6 millions de dollars. Le 12 novembre 2016, ce fut au tour du FMI, d'annoncer l'allocation de 44 Mds FCFA (61 M€) suite à l'approbation des 3^e et 4^e revues. Une stratégie visant l'émergence du pays à l'horizon 2030 est en phase opérationnelle avec un premier plan quinquennal (PND 2017-2021).

Dans le cadre du renforcement des administrations fiscale et douanière pour atteindre les objectifs de recettes du gouvernement, les autorités ont mis l'accent sur la préservation de la base de recettes et la minimisation de l'impact de la crise sur le civisme fiscal. Le gouvernement a procédé en 2016 à des changements dans la haute direction des administrations fiscale et douanière afin d'améliorer les recouvrements des recettes non pétrolières. Ainsi, il a été procédé à la nomination de nouveaux administrateurs généraux de la douane et des impôts. De plus, une structure interministérielle responsable de la consolidation et de la communication des recettes budgétaires pétrolières, a été mise en place. Les autorités entendent ainsi accroître davantage la diffusion des informations sur les recettes pétrolières. En outre, une convention avec BIVAC-Veritas a été signée pour la création d'un guichet unique aux douanes. Ces changements structurels visent notamment plus de transparence dans la gestion des ressources pétrolières. Ces mesures devraient permettre d'accroître les recettes douanières à court et moyen terme (FMI, 2016).

On note cependant que les perspectives à court et moyen terme demeurent délicates. Compte tenu d'une contraction de 1,1 % en 2016, les projections donnent un taux de progression du PIB d'environ 2 % en moyenne sur la période 2016-18, contre près de 5 % en 2013-15. La perturbation des flux commerciaux transfrontaliers avec le Cameroun et le Nigéria a augmenté la volatilité des prix intérieurs, l'inflation étant passée à 3,7 % en moyenne en 2015, soit un peu au-dessus de l'objectif de la CEMAC (3 %), rapportent les Consultations de 2016 au titre de l'article IV (FMI, 2016).

En raison du contexte économique difficile et des contre-performances des recettes hors pétrole, mais aussi du fait d'une masse salariale qui a explosé, le gouvernement a pris seize mesures d'urgence, dont la réduction de 50 % des indemnités versées aux fonctionnaires et un audit des diplômes au sein de la fonction publique. Ces mesures qui touchent les secteurs à forte consommation budgétaire visent le rétablissement de l'équilibre budgétaire.

Il convient, cependant, de souligner qu'aucune évaluation officielle n'a été réalisée, jusqu'à ce jour, afin de déterminer l'impact réel de ces mesures. Le pays entend poursuivre les réformes structurelles engagées en 2016. Dans un environnement économique, financier et sécuritaire particulièrement difficile, les réformes structurelles sont indispensables pour préserver la stabilité

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

macroéconomique [*Perspectives Economiques en Afrique, 2017*]. Ces réformes visent entre autres l'efficacité des ressources humaines.

1.2. Capital humain

1.2.1. Généralités (Populations et développement humain)

La population tchadienne est estimée à 14,15 millions d'habitants en 2016, avec un taux de croissance démographique de 3,53% (Nations Unies, 2017). Cette population est essentiellement jeune ; la tranche d'âge allant de 15-64 ans représente 53,8% de la population selon les statistiques des Nations Unies, celle de 0 à 14 ans est estimée à 44,2%, tandis que celle de 65 ans et plus est de 3%. Elle réside majoritairement en zone rurale avec un pourcentage d'habitants estimé à 77,38%, alors que la population urbaine n'est estimée qu'à 22,62% de la population totale en 2016 (Banque mondiale, 2017). La population active s'élève à 5 426 132 habitants, soit 37,6 % de la population totale. Les femmes représentent 44,9 % au sein de cette population active. Le taux de chômage est estimé à 5,6 % par l'Organisation internationale du travail (OIT). Selon le sexe, ce taux est de 4,6% chez les hommes et de 6,8% chez les femmes.

Sur le plan du développement humain, le Programme des Nations Unies pour le Développement classe le Tchad comme le troisième pays le moins développé au monde avec un indice de développement humain en 2015 estimé à 0,396. En 2016, le Tchad occupe la 52e place du classement des pays africains dans l'indice du développement humain (IDH) et le 186e rang mondial sur les 188 pays étudiés (PNUD, 2017). Les inégalités au sein des populations sont également très élevées. Selon le PNUD (2015), les inégalités au Tchad sont plus marquées pour l'éducation et la santé que pour les revenus. D'autres difficultés persistent telles que l'insécurité alimentaire, la faiblesse de l'investissement dans les ressources humaines en faveur des secteurs : social (santé, éducation), rural ou judiciaire.

Le fort taux de croissance démographique (3,53%) constitue une problématique critique en termes d'emplois des jeunes et des femmes. Le

Tableau 3 : Indicateurs démographiques du Tchad

Population (2016)	14 152 314 habitants
Esperance de vie	52,9 ans
Taux de natalité	47,9
Indice de fécondité	7,04 enfants /femme
Taux de mortalité	13,60
Taux de mortalité infantile	87,90
Tranches d'âge (2016)	Effectif (en milliers)
0-9	4 796 (34,24%)
10-19	3 433 (24,51%)
20-29	2 306 (16,46%)
30-39	1 459 (10,42%)
40-49	882 (6,30%)
50-59	576 (4,11%)
60-69	354 (2,53%)
70-79	160 (1,14%)
80-89	29 (0,21%)
90-99	13 (0,09%)
100+	0 (0%)

Source : Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, Division de la Population (2017)

Tchad a enregistré des progrès entre 2003 et 2011 au niveau de la réduction de la pauvreté, avec un taux de pauvreté national qui a baissé de 55 à 47%. Ce résultat a été possible grâce à l'engagement du gouvernement à respecter les objectifs généraux de la Stratégie Nationale de Réduction de Pauvreté (SNRP II), à savoir le rétablissement de la sécurité, l'amélioration de la gouvernance, la diversification de l'économie et la promotion du développement humain. Ainsi selon l'INSEED (Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques) malgré l'accroissement du seuil de pauvreté de 144 570 FCFA à 237 942 FCFA en 2011, l'on a constaté une baisse du taux de pauvreté, preuve que les revenus des ménages se sont améliorés de manière notable. Cependant, la pauvreté risque de s'aggraver du fait de la crise économique et financière que traverse actuellement le pays.

En effet, les projections de la Banque mondiale montrent que le nombre de pauvres devrait augmenter de 4,7 à 6,3 millions entre 2012 et 2019.

1.2.2. Système éducatif

1.2.2.1. Education de base

Le système éducatif au Tchad est composé de 05 cycles à savoir le préscolaire, le primaire, le moyen général, le secondaire (incluant le secondaire général et l'enseignement technique et la formation professionnelle), l'enseignement supérieur ; auxquels s'ajoutent l'éducation non formelle et l'alphabétisation :

- Le préscolaire, non obligatoire, cible les enfants de 3-5 ans et a une durée de 3 années.
- Le primaire est obligatoire et cible les enfants de 6-11 ans et a une durée de 6 années. Il est sanctionné par un examen national nommé CEPET (certificat d'études primaires élémentaires tchadien) et débouche sur l'enseignement moyen dont l'accès se fait par un concours (le concours d'entrée en 6^e).
- L'enseignement moyen a une durée de 4 années et cible principalement les enfants de 12-15 ans.
- L'enseignement secondaire renferme l'enseignement secondaire général et l'enseignement secondaire technique. Ces deux sous-cycles ciblent les enfants de 16-18 ans et durent chacun 3 années.
- L'enseignement non formel (ENF) s'adresse aux jeunes de 9-14 ans qui sont hors du système scolaire formel tandis que l'alphabétisation est réservée aux adultes qui n'ont pas été scolarisés.

Le système éducatif du Tchad fait face à de nombreux défis à l'instar de plusieurs pays en développement. L'enseignement primaire a connu une forte expansion des effectifs au cours de la dernière décennie. Les effectifs sont passés de 913 547 en 2000 à 1 928 603 en 2011. Le taux net de scolarisation dans

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

le primaire sur la période 2010-15 est de 84,4 %. Bien que ce taux d'accès se soit ainsi amélioré, les taux d'achèvement du cycle primaire restent faibles. En 2011, 2 enfants sur 3 d'une cohorte donnée, étaient soit inscrits mais ne terminaient pas le cycle du primaire, soit carrément pas inscrits (Ministère de l'éducation du Tchad, 2012).

Un facteur qui peut expliquer ce niveau faible de rétention concerne l'offre scolaire. En effet, 48% des écoles primaires du Tchad sont des écoles incomplètes, qui ne comprennent pas toutes les classes du cycle primaire ; et celles-ci sont inégalement réparties sur le territoire. Ce phénomène expose les enfants à la discontinuité éducative et accentue également les abandons scolaires.

Un autre facteur qui pourrait expliquer le faible niveau de l'achèvement est le fort pourcentage de redoublants dans le système, 22% des effectifs de l'enseignement primaire sont des redoublants, alors que ce chiffre est de 12% en moyenne en Afrique subsaharienne. Les redoublements, de même que les abandons constituent un obstacle pour les efforts du gouvernement vers l'atteinte de la scolarisation primaire universelle. Ce manque d'efficacité du système alourdit la charge financière et réduit les possibilités d'investissements, tant au profit de l'accès que de la qualité de l'éducation.

Les actifs occupés au Tchad ont un niveau d'études en moyenne de 3 ans en 2011. La quasi-majorité n'a donc pas le minimum requis pour s'insérer durablement sur le marché de travail (au moins le primaire achevé), comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 4 : Nombre moyen d'années d'études atteint par la population active en emploi (2011)

Burundi (2006)	Sierra Leone (2007)	Sao Tome et Principe (2010)	Tchad (2011)
4,1	4,9	7,1	2,3

Source : Rapport d'état sur le système éducatif national au Tchad, 2016

Par ailleurs, il existe une forte disparité entre les femmes/filles et les hommes/garçons. Le taux d'analphabètes est de 73% pour les femmes contre 54% pour les hommes¹. Les filles sont, par ailleurs, relativement plus nombreuses à quitter prématurément le système scolaire, le plus souvent pour être mariées précocement. En effet, une fille sur trois est mariée avant l'âge de 15 ans².

Malgré les progrès accomplis ces dernières années sur le plan quantitatif, le système éducatif tchadien reste confronté à des difficultés notamment en ce qui concerne la scolarisation universelle au primaire et la disparition de l'écart entre filles et garçons.

Le milieu rural demeure défavorisé en termes d'infrastructures et d'accès à l'école. On y trouve des écoles sans salles de classe, où des élèves prennent des

¹ EDST II.

² MICS 2010.

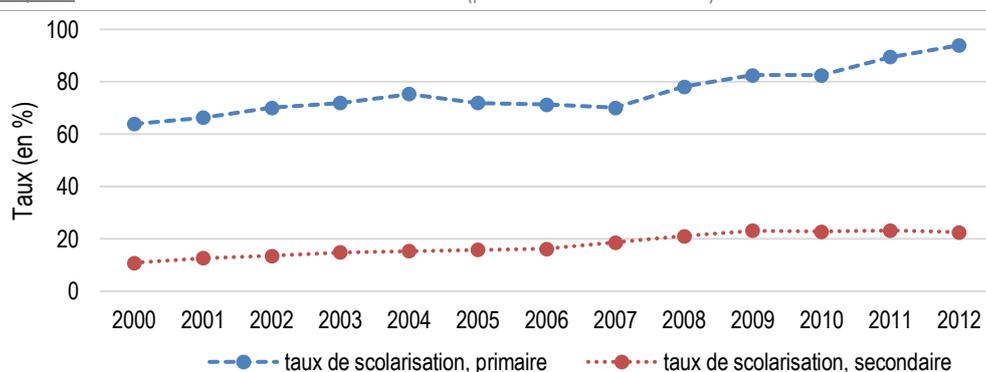
Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

cours à même le sol sous des hangars en paille ou en tiges de mil. Le personnel enseignant y manque également cruellement.

Un autre aspect des problèmes de l'enseignement primaire concerne les enseignants. Les écoles normales d'instituteurs (ENI) forment 3 000 instituteurs chaque année, cependant tous les sortants de ces écoles ne sont pas automatiquement recrutés dans le corps des enseignants. Il apparaît un déficit important d'enseignants qualifiés dans les écoles ; au Tchad, les 2/3 des enseignants recensés sont des maîtres communautaires. Il s'agit d'enseignants recrutés sur le tas sans une formation pédagogique appropriée et à qui l'on confie généralement les classes « difficiles » ou des classes multigrades. Il importe de souligner qu'au cours des dernières années des efforts importants ont été déployés par le gouvernement et les partenaires pour former les maîtres communautaires. Une autre caractéristique de l'école primaire tchadienne est le déficit important de salles de classe. De ce fait, il existe un système de double vacation dans certaines localités afin de gérer les groupes pléthoriques (Ministère de l'éducation du Tchad, 2012).

En ce qui concerne les cycles moyen et secondaire, l'accès reste très réduit, étant donné que peu d'enfants achèvent le cycle primaire. Le taux brut d'accès en 6^e est de 31% en 2013 contre 26% en 2004. De même, le taux d'achèvement de ce cycle n'est que de 17% en 2013, mais en légère augmentation (de +4%) sur la période. Au secondaire général, le taux brut d'accès a augmenté, passant de 10% à 13% entre 2004 et 2013. L'effectif des élèves de l'enseignement moyen a presque triplé durant la dernière décennie entre 2001 et 2013, témoignant ainsi une grande capacité du système éducatif à s'étendre à ce cycle. Toutefois, cette expansion était tirée par le secteur public qui concentre la majeure partie des élèves, avec cependant un secteur privé et communautaire en plein développement mais avec un poids encore faible.

Graphique 2 : Taux brut de scolarisation du Tchad (primaire et secondaire)



Source : Indicateurs du développement, Banque mondiale, 2017

Toutefois, l'enseignement primaire demeure une priorité pour l'Etat, mais l'arbitrage intra-sectoriel est plutôt favorable à l'enseignement supérieur ces dernières années. En effet, le primaire détient la part la plus importante du

budget du secteur (43% en 2004 et 44% en 2013). Mais c'est le supérieur qui a connu l'augmentation la plus importante de cette part, avec 27% en 2013 contre 24% en 2004. Ce niveau de part des dépenses courantes du supérieur en 2013 place le Tchad au-dessus de la moyenne (18%) des pays économiquement comparables.

En somme, on note une faible qualité et une insuffisance des installations physiques : (i) seulement 25% des salles de classe sont construites en dur ; (ii) la croissance des effectifs des collèges exerce une pression inappropriée sur l'emploi des classes primaires par les collégiens ; (iii) seuls 26% des écoles disposent de latrines dont seulement 16% sont séparées (Garçons/Filles) ; (iv) 48% des écoles ne dispensent pas un cycle complet d'apprentissage ; (v) un ratio élèves/classe de 64 en moyenne et de plus de 100 dans les petites classes des écoles des zones urbaines dans un contexte où la population scolarisable va doubler en 2030 (Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle au Tchad, 2014).

Quatre maux minent ainsi globalement l'éducation de base au Tchad : une insuffisance d'infrastructures et d'équipements, une insuffisance quantitative et qualitative des enseignants, une insuffisance des salles de classe et une insuffisance des manuels didactiques et des matériels de formation.

1.2.2.2. Enseignement Technique et Professionnel

L'enseignement technique et la formation professionnelle occupent une place de choix dans la politique du gouvernement visant à développer les compétences. On peut structurer le dispositif en deux classes : les dispositifs agréés et les dispositifs non agréés. Les dispositifs agréés concernent le système formel et le système non formel.

Le système formel porte sur les programmes de longue durée, dispensés conformément aux orientations nationales et validés par une certification de l'Etat ou reconnue au niveau national. Dans le système non formel sont intégrées les formations dans des écoles et centres agréés par l'Etat qui ne débouchent pas nécessairement sur un diplôme délivré par l'Etat. Les structures formelles et non formelles ont comme point commun le fait qu'elles doivent tous avoir un agrément de l'Etat. En 2012, il a été dénombré 356 structures de formations agréées. Le dispositif non agréé fait principalement référence au système d'apprentissage traditionnel qui s'opère dans le secteur informel.

Les dispositifs agréés d'acquisitions de compétences comprennent également les centres d'éducation de base non formelle (CEBNF), les centres de formation technique et professionnelle (CFTP), les collèges d'enseignement technique, les lycées d'enseignement technique, les universités, les instituts supérieurs, les grandes écoles professionnelles.

Hormis les centres d'éducation de base non formelle (CEBNF), l'on note la présence de 245 centres d'apprentissage et de formations agréées, soit 69% de

l'ensemble des structures de formation agréées. Il faut relever que 58 sur les 245 centres sont concentrés à Ndjamena (24%).

Les effectifs scolarisés dans le secondaire technique et professionnel ne représentaient que 1,5% des effectifs totaux du secondaire. En 2009/2010, le secondaire technique et professionnel comptait 33 établissements enregistrés dont 18 publics et 15 privés. Le problème de débouchés pour les sortants pourrait constituer un frein au développement de ce type d'enseignement qui ne bénéficie que de 2,9% des dépenses courantes d'éducation en 2012.

Le sous-équipement des centres de formation, les curricula enseignés et l'inadéquation entre ces curricula et les besoins en compétences des entreprises, entraîne des gaps réels entre l'offre et la demande de diplômés ou de personnes qui sortent des centres de formation. Selon le Rapport de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (2014) : « le Diagnostic de la Formation Professionnelle du Tchad révèle que *c'est bien l'état du système éducatif technique et professionnel qui explique la faiblesse des ressources humaines et des compétences, laquelle constitue un frein à la productivité ainsi qu'à l'insertion professionnelle* » (page 27). Il est observé une situation paradoxale qui tient à la fois à la distorsion entre les offres de formation et les qualifications requises sur le marché de travail.

1.2.2.3. Les structures d'enseignement supérieur

Le supérieur accueille les jeunes de plus de 18 ans et offre des compétences diverses. Il comporte la formation générale (cycle licence, master et doctorat), et la formation technique à l'exemple du Brevet de Technicien Supérieur (BTS). Il a été recensé 99 instituts ou écoles d'enseignement supérieur, et 10 universités. Les universités, instituts et les grandes écoles d'enseignement supérieur technique et professionnel représentent 30% de l'ensemble des structures de formation au Tchad, avec 75% d'entre elles qui sont privées.

La couverture de l'enseignement universitaire et technologique est satisfaisante dans la mesure où toutes les villes importantes abritent des structures idoines. Cependant, des problèmes liés à la finalité et à la qualité de ces structures demeurent, notamment : (i) l'insuffisance des ressources humaines ; (ii) l'inadéquation de la pertinence et de l'efficacité des programmes de formation et de leur articulation sur le monde du travail ; (iii) l'absence de passerelles entre les entreprises et les structures d'enseignement du supérieur : très peu de formations pratiques et de stages en faveur des étudiants ; (iv) les coûts élevés pour l'enseignement supérieur constituent une contrainte majeure pour l'expansion de l'enseignement supérieur dans le pays. En effet, les coûts unitaires pour l'enseignement sont 30 fois plus élevés que ceux du primaire, avec plus de 72% des dépenses courantes hors salaires attribués aux biens et services (bourses incluses).

Les actions, les projets et les programmes à mettre en œuvre au niveau de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique sont le renforcement

des capacités d'intervention des institutions et l'amélioration de la qualité des formations.

1.2.3. Système de santé

Le système de santé tchadien est de type pyramidal et comprend 3 niveaux : un niveau central, un niveau intermédiaire et un niveau périphérique. Il repose sur le développement des districts sanitaires. Le niveau central comprend un Conseil National de Santé, les services centraux du Ministère de la Santé Publique, les programmes nationaux, les Institutions nationales dont l'Hôpital Général de Référence Nationale (HGRN), l'Hôpital de la Mère et de l'Enfant (HME), l'Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux (ENASS) et la Centrale Pharmaceutique d'Achats (CPA).

Le niveau central a pour rôle la conception et l'orientation de la politique sanitaire du pays et la mobilisation des ressources. Il est chargé de coordonner les aides extérieures, de superviser, évaluer et contrôler la mise en œuvre des programmes nationaux.

Le niveau intermédiaire comprend les Conseils Régionaux de Santé, les 23 Délégations Sanitaires Régionales (DSR) calquées sur les Régions Administratives, les Etablissements Publics Hospitaliers des Régions (hôpital régional de référence), les Pharmacies Régionales d'Approvisionnement (PRA) et les Ecoles Régionales de formation. Le niveau intermédiaire est chargé de la coordination de la mise en œuvre de la politique de santé. Il apporte un appui technique au niveau périphérique. Le niveau périphérique est composé de 128 Districts Sanitaires (DS) subdivisés en 1588 Zones de Responsabilité (ZR). Chaque DS comprend des établissements de soins qui sont l'hôpital de district situé au chef-lieu du département ou de la sous-préfecture et les Centres de santé.

Le DS est en charge de la mise en œuvre des activités définies par la politique sanitaire. Le centre de santé offre le Paquet Minimum d'Activités (PMA) qui comprend des activités préventives, curatives et promotionnelles, tandis que l'hôpital de district prend en charge le Paquet Complémentaire d'Activités (PCA) dont les complications maternelles et néonatales. Les activités de santé sont étendues au niveau communautaire sous forme de stratégies avancées et de stratégies mobiles, ainsi que des activités à base communautaire impliquant des agents de santé communautaire qui sont placés sous la supervision des Responsables des Centres de Santé.

Le Tchad, à l'instar des autres pays de la sous-région d'Afrique centrale, est confronté à une situation sanitaire caractérisée par une morbidité et une mortalité élevées dues aux épidémies (méningite, rougeole, choléra, le paludisme, le VIH SIDA, etc.), aux autres maladies transmissibles et non transmissibles ainsi qu'aux affections maternelles.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Pour relever ces défis, le Gouvernement a déployé d'énormes efforts en termes de constructions d'infrastructures sanitaires, de dotation en équipements biomédicaux et moyens logistiques, de formation, de mobilisation du personnel qualifié, de financement des services, de gratuité des soins, de création de nouveaux programmes de santé, etc.

Ces efforts ont été fournis en vue de renforcer efficacement le système de santé et d'inverser la tendance de la mortalité et de la morbidité dans le pays. Toutes ces actions sont soutenues et suivies par les plus hautes autorités du pays à travers des réunions mensuelles de haut niveau pour suivre les progrès réalisés et, le cas échéant, corriger des dysfonctionnements constatés à tous les niveaux de la pyramide sanitaire.

Les efforts ont permis d'améliorer progressivement les indicateurs de santé et de rendre le système de santé de plus en plus performant. Selon les résultats de l'enquête Démographique et de Santé et à Indicateurs Multiples (EDS-MICS) de 2014-2015, le taux de mortalité maternelle est passé de 1099 décès pour 100 000 naissances vivantes (NV) en 2004 à 860 décès pour 100 000 NV en 2014, le taux de mortalité infantile est passé de 102 pour 1000 NV en 2004 à 72 décès pour 1000 NV en 2014, le taux de mortalité infanto juvénile est passé de 191 décès pour 1000 NV en 2004 à 133 décès pour 1000 NV en 2014. Le taux d'accouchement assisté est passé de 21% en 2004 à 34% en 2014. Toujours selon l'EDS-MICS (2014-15), entre la naissance et le cinquième anniversaire, la mortalité des enfants de sexe masculin est légèrement plus élevée que celle des enfants de sexe féminin : sur 1000 naissances de chaque sexe, 155 garçons contre 140 filles n'atteignent pas le cinquième anniversaire. Cette différence de mortalité entre les sexes s'observe particulièrement durant la première année (89‰ chez les garçons contre 74‰ chez les filles).

Selon les rapports de l'ONUSIDA, le nombre de personnes vivant avec le VIH au Tchad est estimé à 210 000 en 2015 et la prévalence du virus est restée stable à 2,5 % depuis 2013. Le pays a connu 12 000 décès dus au sida et 14 000 nouvelles infections à VIH en 2014. Seulement 30% de personnes ont accès à un traitement antirétroviral vital au Tchad, ce qui appelle les autorités à accroître les efforts pour élargir cet accès.

L'enquête « Services Availability and Readiness Assessment (SARA, 2015) » au Tchad révèle quelques indicateurs sur la disponibilité des services de santé :

- La densité d'établissements de soins (nombre d'établissements pour 10 000 habitants), qui mesure l'accès aux services de consultation externe, est de 0,96 établissements de santé pour 10 000 habitants, contre une norme OMS de 2 établissements pour 10 000 habitants ;
- La densité de lits d'hospitalisation (nombre de lits pour 10 000 habitants) qui sert à apprécier l'accès aux services d'hospitalisation, est de 3 lits/10 000 habitants, contre une norme de l'OMS de 25 lits/10 000 habitants pour les pays à faibles revenus) ;

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- L'indicateur de densité de personnels médicaux de base est de 2,74 professionnels de santé de base pour 10 000 habitants, contre la norme OMS de 23 travailleurs de santé pour 10 000 habitants ;
- L'indice de disponibilité de l'infrastructure sanitaire est faible au niveau national, il est estimé à 11,96% ;
- L'indice de disponibilité du personnel de santé est également faible au niveau national (autour de 13,80%), tandis qu'il est très élevé à N'Djaména (82,96%) ;
- L'indice de disponibilité des services, calculé en utilisant les 3 indices (indice de la disponibilité de l'infrastructure sanitaire, indice de disponibilité du personnel et l'indice d'utilisation des services) est faible (10,20% au niveau national).

1.2.4. Protection sociale

La création d'une structure officielle dénommée Caisse de Compensation des allocations familiales en 1956 a marqué l'introduction de la protection sociale au Tchad. Elle ne servait qu'à payer les allocations aux travailleurs blancs servant au Tchad et après aux indigènes accomplissant un travail salarié. Elle fût remplacée après l'accession du pays à l'indépendance, par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (C.N.P.S) à travers une loi N° 07/66 du 04 mars 1966 portant Code du Travail et de la Prévoyance Sociale. Par cette loi, les prestations familiales, maternité et les risques d'accidents du travail et maladies professionnelles étaient pris en compte.

Cette loi a été complétée par le décret N° 99/P-CSM/78 du 26/04/1978, portant régime d'assurance pensions. Ainsi, les risques pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès sont couverts. Par ailleurs, en 2005, le Gouvernement a procédé au relèvement de l'âge de la retraite des cadres de la catégorie A passant de 60 à 65 ans en vue de pallier le vide que pourrait occasionner le départ d'un grand nombre de fonctionnaires. En juin 2015, le Tchad a par ailleurs ratifié deux conventions de l'Organisation Internationale du Travail : la convention n° 102 concernant la sécurité sociale (norme minimum), 1952 et la convention n° 122 sur la politique de l'emploi, 1964 . Cela démontre la détermination du pays à mettre en place des politiques visant la création d'emplois décents et le développement de la protection sociale.

Selon le Rapport de l'« Etude sur la Protection Sociale au Tchad : analyse de la situation et recommandations opérationnelles », (République du Tchad et UNICEF, 2010), le système formel de sécurité sociale comprend deux organismes: un organisme privé géré par la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) et un organisme public géré par la Caisse Nationale des Retraités du Tchad (CNRT). Les populations couvertes par ces systèmes sont les salariées du secteur formel privé, les fonctionnaires de l'Etat et les militaires. Les indigents et les nombreuses personnes exclues du système de sécurité sociale,

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

peuvent compter sur la famille élargie voire sur les systèmes d'entraide (solidarité musulmane, solidarité chrétienne, etc.) ou des « réseaux de soutien » et sur les mutuelles de santé.

La CNPS tchadienne gère les trois branches suivantes :

- Les prestations familiales et maternité ;
- Les accidents du travail et maladies professionnelles,
- Les pensions de vieillesse, d'invalidité et de décès.

La population couverte est celle du secteur para public, privé et formel régie par le code du travail. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), 5 à 10% seulement de la population active bénéficie d'une couverture sociale décente en Afrique. Au Tchad, pour l'année 2014, selon les sources de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS), 332 146 151 FCFA ont été dépensés au titre des réparations des risques socioprofessionnels.

Il convient de noter que la CNPS a fait plusieurs réalisations notamment le relèvement : du plafond des cotisations sociales (de 130 000 à 500 000 FCFA) ; de l'âge d'admission à la retraite (de 55 à 60 ans révolus) ; du plancher et du plafond du salaire à cotiser (respectivement à 60 000 et 500 000 FCFA) ; du montant mensuel des allocations familiales par enfant et par mois (de 600 à 2 000 F CFA) ; du taux imposable des cotisations sociales (de 14,5 à 20%). A cela s'ajoute la revalorisation des pensions suite à une étude actuarielle en 2012.

Récemment, le Gouvernement tchadien s'est engagé, avec l'appui de partenaires internationaux tels que la Banque Mondiale et l'UNICEF, à renforcer la protection sociale à travers l'élaboration d'une Stratégie Nationale de Protection Sociale (SNPS) qui est en phase avec les priorités définies dans le Plan National de développement (PND) 2013-2015 et la Vision 2030. Par ailleurs, en vue d'offrir un service de meilleure qualité à ses usagers, la direction de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale (CNPS) a procédé à l'extension de ses agences dans les provinces.

Dans ce cadre, la ville de Moundou dans le Logone occidental a vu le lancement officiel de la décentralisation des activités de la CNPS, le 15 septembre 2016. L'agence de la CNPS de Moundou compte 244 bénéficiaires d'allocations familiales ; 1003 bénéficiaires de pensions, 9425 travailleurs actifs enregistrés et environ 754 employeurs actifs.

En outre, afin de maîtriser le nombre de bénéficiaires des prestations sociales, un recensement physique suivi d'un enrôlement biométrique a été lancé par la CNPS en 2016. Il en est ressorti qu'en 2016, soit 50 ans après sa création, la CNPS comptait 6 000 pensionnaires et 10 000 bénéficiaires au total avec des droits indirects.

1.3. Ressources naturelles

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Le Tchad possède d'énormes potentialités et opportunités pétrolières, minières et énergétiques. Dans le secteur des hydrocarbures, le Tchad est classé dixième producteur africain avec des réserves prouvées estimées à 1,5 milliard de barils en 2015. Ses ressources minières et minérales, encore sous-exploitées, comprennent l'uranium, l'or, le natron, le kaolin, etc. Depuis 2003, le Tchad est devenu un pays exportateur de pétrole. Le tableau 6 présente la production de pétrole par jour en millions de tonnes au Tchad.

Les ressources naturelles du Tchad comprennent également les forêts, la faune, le sol et les eaux. Les forêts tchadiennes sont estimées à environ 323 600 km² soit le quart de la superficie du pays. La faune sauvage, abondante et variée comporte des mammifères des plus représentatifs du continent comme l'éléphant, l'élan de derby, le grand koudou, l'oryx, l'addax, le mouflon à manchette. Le Tchad possède plusieurs parcs nationaux (parc de Zakouma avec 300 000 ha, le parc de Manda avec 114 000 ha, le parc de Sena Oura), sept réserves de faune et une réserve de la biosphère (lac FITRI de 195 000 ha).

Le Tchad abrite des zones humides d'importance internationale pour les espèces migratrices d'oiseaux. Le pays dispose de plusieurs cours d'eau (Chari, Logone, Bahr Kôh, Bahr Keita, Lac Tchad, Lac Ougnianga, Lac Fitri, Lac Iro).

Il y existe aussi d'importantes ressources en eaux souterraines (plus de 20 milliards de m³) et un important réseau hydrographique dont 12720 km² de lac, des cours d'eau permanents (Chari et Logone), semi-permanents (Batha, Bahr Azoum, Salamat et Mayo-Kebbi) et de nombreux cours d'eau temporaires, qui offre un potentiel de terres irrigables d'environ 5,6 millions d'ha sur lequel seulement 7 000 ha sont irrigués. La superficie des terres cultivables au Tchad est estimée à 39 millions d'ha, représentant 30% du territoire national, mais dont 2,2 millions d'ha (soit 5,6%)¹ seulement sont cultivés annuellement.

La pêche au Tchad est considérée comme la troisième activité du secteur rural, derrière l'agriculture et l'élevage. Elle est pratiquée par différentes catégories de pêcheurs parmi lesquelles des pêcheurs professionnels et des pêcheurs saisonniers. Les pêcheurs professionnels sont estimés à plus de 40% et sont à majorité d'origine étrangère (nigériens, camerounais, maliens, nigériens, ghanéens, béninois etc.). Les pêcheurs saisonniers sont constitués

Tableau 5 : Production de pétrole (en millions de tonnes) au Tchad

Années	Volume	Variations (%)
2003	1,24	
2004	8,83	612,10
2005	9,11	3,17
2006	8,04	-11,75
2007	7,54	-6,22
2008	6,69	-11,27
2009	6,19	-7,47
2010	6,40	3,39
2011	5,97	-6,72
2012	5,31	-11,06
2013	4,36	-17,89
2014	4,33	-0,69
2015	4,12	-4,85
2016*	3,35	-18,69
2017*	2,86	-14,63
2018*	2,37	-17,13
2019*	1,87	-21,10
2020*	1,38	-26,20

Source : British Petroleum

¹ Opportunités d'Affaires au Tchad [2014].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

essentiellement de tchadiens sédentaires qui exercent leur activité dans les lacs intérieurs, à savoir la pêche de décrue et d'étiage.

La transformation et la commercialisation du poisson sont essentiellement l'œuvre des femmes, qui de plus en plus, se regroupent en organisations socioprofessionnelles pour améliorer leur capacité de travail. Le secteur de la pêche présente des forces, au titre desquelles l'on peut noter :

- Le potentiel d'amélioration de la productivité ;
- L'existence d'une grande variété d'espèces (135 espèces) ;
- Un nombre important d'opérateurs (300 000 personnes) dont certains ont acquis un niveau technique acceptable ;
- L'existence d'un marché potentiel important composé des pays environnants (Nigéria, Cameroun, République Centrafricaine).

Comme faiblesses dans ce secteur, on peut citer l'absence de politique de développement, la méconnaissance de la condition socio-économique des opérateurs du sous-secteur, le volume et la nature des ressources halieutiques, l'absence de recherche en matière de pêche, le manque d'encadrement technique et d'organisation de la filière pêche et l'absence de réglementation commune sur la pêche dans les états membres de la Commission pour le bassin du lac Tchad (FAO, 2008). A cela s'ajoutent l'ensablement, les exactions de Boko Haram, la baisse du niveau du Lac Tchad et la surpêche, qui sont autant d'autres goulots d'étranglement du secteur de la pêche.

Malgré d'abondantes ressources – comme le pétrole, le natron, l'or –, dont la plupart n'est que peu ou pas exploitée, le Tchad occupe toujours un des derniers rangs au classement des pays établi par le PNUD suivant l'IDH comme mentionné plus haut. La section suivante s'intéresse ainsi à la situation de la gouvernance, qui pourrait expliquer ces contreperformances.

1.4. Gouvernance

De façon globale, selon la Fondation Mo Ibrahim, l'Indice de gouvernance s'améliore progressivement au Tchad. Il est passé de 33,9 en 2014 à 34,8 en 2015.

Tableau 6 : Indice de gouvernance, Mo Ibrahim

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tendance
Gouvernance Globale	32,5	31,0	30,7	30,5	32,1	33,2	33,5	32,9	33,9	34,8	+2,3
Sécurité et État de Droit	41,2	35,6	35,3	34,1	39,0	38,6	38,9	37,3	40,3	40,1	-1,1
Participation et Droits de l'Homme	30,2	30,2	30,4	29,7	30,0	31,1	31,4	31,3	34,2	32,6	+2,4
Développement Économique Durable	27,6	26,2	25,6	25,1	26,7	28,9	28,5	27,6	26,6	29,3	+1,7
Développement Humain	31,0	31,9	31,4	33,2	32,6	34,0	35,3	35,5	34,6	37,1	+6,1

Source : Fondation Mo Ibrahim, 2017

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Toutefois, les indicateurs globaux de gouvernance du Tchad restent très faibles malgré la volonté des autorités d'améliorer la transparence dans la gestion des finances publiques. En effet, le Tchad est classé 49^e sur 54 pays sur l'indice Mo Ibrahim de gouvernance en Afrique (IIAG) en 2015 avec un score de 32,8 sur 100, sachant que la moyenne africaine est de 50,1 sur 100.

En ce qui concerne l'indice de perception de la corruption de Transparency International, le Tchad se classe en 2016 au 40^e rang en Afrique et au 159^e rang mondial sur les 176 pays étudiés.

En outre, l'indice de compétitivité 2016-2017 indique que le Tchad arrive au 34^e rang en Afrique sur les 35 pays africains étudiés et au 136^e rang mondial, montrant ainsi que le Tchad fait partie des pays les moins compétitifs.

Selon le rapport << Doing business 2016 >> de la Banque Mondiale, le Tchad est classé au 183^e rang sur 189 pays et perd une place. Le transfert de propriété est le seul indicateur qui s'est amélioré. En revanche, l'obtention de prêt s'est détériorée et tous les autres indicateurs sont restés plus ou moins constants. L'environnement des affaires du Tchad demeure peu attractif pour les investisseurs privés. En effet, le secteur privé du Tchad est constitué essentiellement de micro et petites entreprises évoluant dans le secteur informel et contribue pour plus de 45% en moyenne au PIB (BAD, 2015). Face à cette situation, le Tchad a adopté des textes réglementaires en 2015 dans l'objectif d'améliorer l'environnement des affaires notamment la réduction du nombre de procédures pour la création d'entreprises, la réduction du capital minimum pour la constitution des sociétés à responsabilité limitée (SARL) et la Loi sur la concurrence.

On note dans l'ensemble que malgré les progrès réalisés au cours des dix dernières années, le niveau de la gouvernance reste assez faible au Tchad. Plusieurs indicateurs de gouvernance montrent que le Tchad a de faibles performances et devrait donc accélérer les réformes en mettant l'accent notamment sur le développement économique durable, la participation et les droits de l'homme ainsi que le sur le développement humain (voir Indices Mo Ibrahim).

II. MECANISMES DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE AU TCHAD

Cette deuxième section traite de l'appareil de gouvernance au Tchad au niveau international (2.1.), du secteur public (2.2.), du secteur privé (2.3.) et de la Société Civile (2.4.).

2.1. Intégration et coopération internationale du Tchad

Le Tchad a adhéré à plusieurs communautés régionales, organisations d'intégration régionale, continentales ou intercontinentales et d'échanges internationaux (2.1.1.) ; et signé ou adopté plusieurs normes et codes en matière de gouvernance et de gestion économiques (2.1.2.).

2.1.1. Cadre d'intégration et de coopération internationale

a) Communautés économiques régionales

Les communautés économiques régionales auxquelles le Tchad a adhéré sont : (i) la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC) ; et (ii) la Communauté des États Sahélo-sahariens (CEN-SAD).

Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEAC)

La CEEAC, créée dans le cadre du Plan d'Action de Lagos (avril 1980), a pour but le développement économique, social et culturel de l'Afrique dans l'optique de créer des structures régionales pouvant progressivement aboutir à un Marché commun. Les Etats membre de la CEEAC sont : l'Angola, le Burundi, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Congo Démocratique, le Gabon, la Guinée Equatoriale, le Rwanda, le Sao Tome & Principe et le Tchad.

Communauté des Etats sahélo-sahariens (CEN-SAD)

La CEN-SAD est créée le 4 Février 1998 à la suite de la Conférence des Leaders et Chefs d'Etats tenue à Tripoli (Libye) et reconnue par l'OUA¹. Elle a obtenu le statut d'observateur à l'Assemblée Générale de l'ONU et a conclu des accords de partenariat avec de nombreuses organisations régionales et internationales dans le but de consolider le travail collectif dans de nombreux domaines (politique, culturel, économique et social).

La CEN-SAD regroupe 28 pays membres : Bénin, Burkina Faso, République centrafricaine, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Érythrée, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Kenya, Liberia, Libye, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Tchad, Togo, Tunisie.

¹ Au cours des trente sixièmes sessions ordinaires de la Conférence des Leaders et Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Organisation de l'Unité Africaine qui s'est tenue du 04 au 07 juillet 2000 à Lomé au Togo.

b) Organisation d'intégration régionale

La CEMAC a vu le jour le 16 mars 1994 à Ndjamena (Tchad)¹ et son siège se trouve à Bangui (RCA). La CEMAC – qui a succédé à l'Union Douanière et Economique de l'Afrique Centrale (UDEAC) – regroupe le Cameroun, la RCA, le Congo, le Gabon et la Guinée équatoriale et le Tchad. Elle a pour mission :

- d'établir une union de plus en plus étroite entre les peuples des États membres pour raffermir leurs solidarités géographique et humaine ;
- de promouvoir les marchés nationaux par l'élimination des entraves au commerce intercommunautaire, la coordination des programmes de développement et l'harmonisation des projets industriels ;
- de développer la solidarité des pays membres ;
- de créer un véritable marché commun africain.

c) Organisation d'intégration Continentale

L'Union Africaine (UA) est une organisation d'intégration continentale créée en 2002 à Durban en Afrique du Sud², en remplacement de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA). Ses institutions (Commission, Parlement panafricain et Conseil de paix et de sécurité) ont été mises en place en juillet 2003 au sommet de Maputo au Mozambique. Le but de cette organisation continentale est d'œuvrer à la promotion de la démocratie, des droits de l'homme et du développement à travers l'Afrique, surtout par l'augmentation des investissements extérieurs par l'intermédiaire du programme du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD). Elle promeut la paix et la démocratie et prévoit en outre la création d'une banque centrale de développement.

L'Union Africaine compte actuellement, après la réintégration du Maroc le 30 janvier 2017, tous les pays d'Afrique à l'exception du Somaliland (qui n'est reconnu par aucun État), soit 55 États membres.

d) Organisation d'intégration intercontinentale

Le Tchad est membre des pays ACP (Afrique-Caraïbe-Pacifique) créé le 28 février 1975 à la faveur de la convention de Lomé (Lomé I). Renouvelée plusieurs fois, la dernière convention régissant l'ACP date de 2000.

L'ACP réunit ainsi 79 pays ACP et 28 pays de l'Union européenne et œuvre pour les équilibres macroéconomiques, le secteur privé, les services sociaux, l'intégration régionale, l'équité des genres, l'environnement et les échanges commerciaux ; notamment en mettant fin aux mécanismes de stabilisation des prix des exportations des pays ACP pour les produits agricoles (STABEX) et pour les produits miniers (SYSMIN).

¹ Le traité instituant la CEMAC est entré en vigueur en juin 1999.

² En application de la déclaration de Syrte du 9 septembre 1999.

e) Organisation des échanges internationaux

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) s'occupe des règles régissant le commerce international entre les pays. L'OMC compte 149 pays membres dont le Tchad (depuis 19 octobre 1996). L'Organisation a pour but principal de favoriser l'ouverture commerciale. Pour ce faire, elle réduit les obstacles au libre-échange, aide les gouvernements à régler leurs différends commerciaux et assiste les exportateurs, les importateurs, et les producteurs de marchandises et de services dans leurs activités.

2.1.2. Principaux Traités et Conventions et/ou ratifiés

La liste (non exhaustive) des chartes et conventions, en lien avec la gouvernance économiques et ratifiés par le Tchad, sont listées ci-dessous.

Tableau 7 : Principaux codes et normes sous régionaux, régionaux et internationaux signés par le Tchad

NORMES ET CODES	ADOPTES/SIGNES	RATIFIES
Actes constitutifs de l'Union Afrique (2000, Lomé, Togo)	En 2000	En 2000
Traité instituant la Communauté économique africaine	En 1981	
Convention portant création de la commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC).	En 1991	
La Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC)	En 1983	En 1983
Traité de l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation du Droit des Affaires en Afrique).	En 1996	En 1996
Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).		
Accord portant création de la Banque africaine de développement (BAD).	En 1968	
Convention portant création de l'Observatoire économique et statistique d'Afrique subsaharienne (AFRISAT).	En 1993	En 1993
Acte constitutif de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI).	En 1991	
Accord de Marrakech instituant l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).	En 1996	
Déclaration du Millénaire des Nations Unies et Objectifs du Millénaire pour le Développement (2000, New York, USA)	En 2000	Ne nécessite pas de ratification
Convention révisée de Lomé IV.	En 1996	
Traité portant création de la Communauté des Etats sahélo sahariens (COMESA).	En 1998	
Code des bonnes pratiques de la transparence fiscale et budgétaire	Date indisponible	Date indisponible
Directives de gestion de la Dette publique	Date indisponible	Date indisponible
la Convention de l'Union Africaine sur la Prévention et la Lutte contre la Corruption.	En 2004	
Convention des Nations Unies sur la Corruption	En cours	
l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE)	En 2007	
Directive de la CEMAC (N°01/11-JEAC-190-CM-22) relative à la nouvelle loi organique relative à la loi de finances (LOLF).		
Agenda 2063		
ODD		
Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP)		

Source : Nos investigations

Si ces traités, chartes et conventions ratifiés par le Tchad constituent autant d'avancées importantes, leur application n'est pas toujours effective (absence de structures et mécanismes de suivi, faiblesse institutionnelles)¹.

¹ Bilan Commun de Pays au Tchad (CCA), Système des Nations Unies [2000].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 1 : Analyse SWOT de l'intégration et de la coopération internationales du Tchad

Forces	Faiblesses
Adhésion à plusieurs cadres d'intégration Plusieurs actes de collaboration internationale signés Collaboration effective à l'internationale Participation active au concert des nations L'élaboration de la Vision 2030 et du PND 2017-2021 Articulation du PND 2017-2021 avec l'Agenda 2063 et les ODD	Faible application des textes Faiblesse institutionnelle Faibles infrastructures transfrontalières Faiblesse du commerce extérieur Faible diversification économique Commerce transfrontalier informel Insuffisance des disponibilités financières
Menaces	Opportunités
Chocs (Conflits, catastrophes) exogènes Effet de contagion des chocs exogènes Exactions de la secte Boko Haram	Agenda 2063 et ODD
Commentaires	
<p>Les liens économiques et/ou politiques qui lient le Tchad aux autres pays lui confèrent des avantages certains. En effet, ces liens offrent, entre autres, à l'économie domestique des débouchés pour sa production sur le marché sous-régional (production agricole, agroforestière, pastorale ou encore piscicole) et sur le marché européen (production de gomme arabique, de coton, de spiruline, etc.).</p> <p>Cependant, au regard de certains indicateurs, l'intégration du Tchad doit être renforcée pour en optimiser les retombées. Le Tchad est 180^e pays sur 190 dans le classement au titre du commerce transfrontalier (Rapport Doing Business, 2017) ; ce qui pose non seulement la question du volume des transactions transfrontalières informelles, mais aussi du développement des infrastructures transfrontalières entre le Tchad et les autres pays de la région. Par ailleurs, le pays doit diversifier son économie s'il veut créer une plus grande valeur ajoutée et maximiser les avantages qu'il tire des échanges commerciaux régionaux.</p> <p>Le PND 2017-2021 et le Document de Stratégie Pays (DSP 2015-2020) de la BAD pour le Tchad – qui prévoient le renforcement de l'intégration du Tchad – constituent autant d'opportunités à cette fin.</p> <p>Cependant, les conditions de résilience de l'économie tchadienne à la conjoncture internationale doivent être considérées avec la même importance que celles accordées à la nécessité de sa plus grande intégration au reste du monde.</p>	

2.2. Gouvernance du secteur public au Tchad

Le processus d'élaboration des politiques publiques (2.2.1.), la gouvernance de certains secteurs clé (2.2.2.) leur bilan (2.2.3.) constituent les principaux points abordés dans cette sous-section.

2.2.1. Politiques publiques depuis 1980

a) Aperçu rétrospectif des politiques publiques générales

De la fin des années 1980 au début des années 2000, trois Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) ont été mis en œuvre au Tchad.

Le PAS 1 a été mené sur la période de 1987-1990 avec pour objectif de corriger les déséquilibres macroéconomiques et microéconomique¹. Ce programme a été interrompu du fait des conflits politico-militaires (de 1989 à 1990) et la suspension de l'appui des institutions de Bretton Woods au Tchad.

¹ Dr. Jonathan Kydd, Wye College, Université de Londres, Table Ronde d'Agadir - 22/10/92

Après la dévaluation du FCFA, en janvier 1994, un deuxième PAS (PAS II, 1997-1999) a été initié et mis en œuvre¹ puis un troisième (PAS III, 2000-2003).

Après les Programmes d'Ajustement Structurel, inspirés de l'extérieur, et dont le bilan a été, pour le moins, mitigé, l'Etat tchadien a opté pour un nouveau paradigme de développement, plus participatif et plus axé sur la réduction de la pauvreté, avec le soutien du FMI et de la Banque mondiale. Il en a résulté deux Stratégies Nationales de Réduction de la Pauvreté [la SNRP 1 (2003-2006) et la SNRP 2 (2008-2011)]. La mise en œuvre de la SNRP2 était prévue pour conditionner l'accès du pays au point d'achèvement de l'Initiative PTE et à l'allégement consécutif de dette extérieure².

Après la SNRP 2, – dans le but de limiter les vides programmatiques et pour une meilleure articulation entre deux cadres de référence de politique de développement –, le Tchad envisage désormais son développement dans une perspective à long terme. Ce nouvel élan a été acté d'abord par la Déclaration du Chef de l'Etat, SEM Idriss Deby ITNO, qui ambitionne de faire du Tchad « *une puissance régionale émergente à l'horizon 2025 [...]* »³.

En attendant que cette vision stratégique (en l'occurrence la « Vision 2030, le Tchad que nous voulons ») ne soit formalisée, le Plan National de Développement (2013-2015) a été élaboré et opérationnalisé. Enfin, à l'issue d'un long processus – qui s'est voulu inclusif et participatif, impliquant le secteur public, le secteur privé, la société civile, les populations à la base et des Experts nationaux et internationaux (avec l'appui des PTF) –, la Vision 2030 et son premier plan opérationnel (PND 2017-2021) ont été finalisés et adoptés en juillet 2017.

b) Quelques politiques publiques sectorielles

Bien que certains secteurs clé n'en aient pas, formellement, fait l'objet, quelques politiques sectorielles ont été initiées au Tchad.

Politiques agropastorales

Comme mentionné plus haut, les activités agricoles et pastorales constituent d'importants atouts sur lesquels le Tchad peut et entend fonder son processus de diversification économique et de développement durable. Par ailleurs, ces deux secteurs d'activités tirent leur dynamique dans la sphère rurale où vit 78% de la population tchadienne dont 51% de moins de 15 ans⁴. Enfin, l'agriculture et l'élevage contribuent en moyenne à hauteur 40 % au PIB dont 21 % pour l'agriculture et 18 % pour l'élevage⁵.

¹ Rapport d'achèvement du PAS III [Octobre 2014].

² Rapport de suivi de la mise en œuvre de la SNRP 2 [Septembre 2009].

³ Cet horizon a, par la suite, été repoussé à 2030.

⁴ PND 2017-2021 [Juillet 2017].

⁵ Plan National de développement de l'Elevage (PNDE) 2009-2016 [Juin 2008].

Le secteur agricole a fait l'objet, depuis le début des années 2000, de plusieurs politiques et stratégies de développement au Tchad. Il en va ainsi du Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture (2013-2018). L'objectif général de ce Plan est « d'accroître les disponibilités céréalieres (base de l'alimentation de la population tchadienne) et de donner une impulsion réelle à la production agricole qui demeure encore aléatoire et tributaire de la pluviométrie »¹.

Le Schéma Directeur Agricole (SDA 2006-2015) a été un autre cadre de référence en matière de développement agricole. Ce cadre « précise la vision stratégique de la composante agricole du PNSA², complète son plan d'actions et établit un plan d'investissement permettant de concrétiser les objectifs de la SNRP et du PNSA »³. Son objectif est de « contribuer à l'augmentation durable de la production agricole dans un environnement préservé et sécurisé ».

D'autres politiques et stratégies sectorielles intègrent, sans s'y limiter, le développement rural. On peut citer à cet effet le Plan d'Intervention pour le développement Rural (PIDR) élaboré en 2002, le Schéma Directeur de l'Eau et de l'Assainissement (SDEA), adopté en 2002.

Pour ce qui est du secteur pastoral, l'élaboration du Plan National de Développement de l'Elevage (PNDE 2009-2016) élaboré en juin 2008 s'inscrit également dans le cadre de la CSDR. Le PNDE 2009-2016 vise à « augmenter durablement la production animale afin d'améliorer et d'accroître la contribution du secteur de l'élevage à la croissance de l'économie nationale, à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire »⁴.

Décentralisation

Conformément à la Constitution de 1996 révisée par la loi constitutionnelle du 15 juillet 2005, « la République du Tchad est organisée en collectivités territoriales décentralisées ». Cet Etat unitaire décentralisé est structuré autour de quatre niveaux de Collectivités Territoriales Décentralisées ou CTD (Régions, Départements, Communes et Communautés Rurales). Les CTD sont des entités politiques « dotées de la personnalité juridique, de l'autonomie financière et librement administrées par des organes élus ».

Les objectifs recherchés à travers la décentralisation sont : (i) l'amélioration de la participation des citoyens à la base dans les prises de décision ; (ii) une plus grande efficacité administrative (réduction des goulots d'étranglement dans le processus décisionnel) ; (iii) des services publics mis à la disposition des communautés plus facilement et avec le moins de gaspillage possible.

¹ Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture au Tchad [Avril 2013].

² Programme National de Sécurité Alimentaire.

³ Schéma Directeur Agricole et Plan d'Action (2006-2015) et Plan d'Action [Juin 2005].

⁴ Plan National de Développement de l'Elevage (2009-2016) [juin 2008].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

A ces fins, de nombreuses dispositions juridiques ont été prises :

- Loi organique n° 002/PR/2000 du 16 février 2000 portant statuts des collectivités territoriales décentralisées ;
- Loi organique n° 003/PR/2000 du 16 février 2000 portant régime électoral des collectivités territoriales décentralisées ;
- Loi organique n° 007/PR/2002 du 05 juin 2002 portant statuts des communautés rurales ;
- Loi n° 11/PR/2004 du 07 juin 2004 portant régime financier et fiscal des collectivités territoriales décentralisées ;
- Loi n° 12/PR/2004 du 07 juin 2004 portant régime comptable des collectivités territoriales décentralisées ;
- Loi n° 009/PR/2005 du 15 juillet 2005 portant statut particulier de la ville de N'Djaména ;
- Loi N°33/PR/2006 du 11 Décembre 2006 portant répartition des compétences entre l'Etat et les Collectivités territoriales décentralisées.

Il convient de noter que beaucoup des lois qui ont été votées en faveur des Collectivités Territoriales Décentralisées souffrent d'un problème de mise en application. Le pouvoir public tchadien demeure fortement centralisé. L'autonomie financière dont bénéficient les CDT et les municipalités, selon ces lois, ne soit jamais mise en application. Selon les membres des Comités Régionaux d'Action et ceux des Comités Départementaux d'Action et des municipalités. Il faut souligner, qu'il n'existe pas de système de renforcement des capacités au niveau régional. Une des raisons évoquées constitue la non-application de l'autonomie financière, qui est devenue un vain mot pour les régions.

Autres politiques et stratégies sectorielles

De nombreuses autres politiques sectorielles ont été élaborées et mises en œuvre au Tchad, dont :

- La politique de l'emploi et de la formation ;
- La politique de développement de l'éducation nationale, notamment la Stratégie Intérimaire pour l'Éducation et l'Alphabétisation (SIPEA) ;
- La politique de développement du secteur de la santé ;
- La politique de protection sociale et de l'équité et de l'égalité genre ;
- La politique de l'habitat ;
- La politique de l'environnement.

2.2.2. Elaboration de la politique économique au Tchad

La chaîne PPPBSE¹ (prospective, planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation) n'est, à ce jour, pas encore systématisée au Tchad. Toutefois, il est possible – en se référant au processus d'élaboration de la Vision 2030 et du PND 2017-2021 et d'autres documents de politique publique – d'en identifier les composantes et parties prenantes clé.

Prospective

La prospective relève essentiellement des prérogatives du Ministère en charge du Plan, mais elle est menée de manière participative et inclusive. Elle débute par la mise en place d'un Comité de Pilotage par le Gouvernement. Cette structure inclusive est composée d'acteurs du secteur public ; de la société civile, du secteur privé et de parlementaires.

Le comité de pilotage est doté d'un Secrétariat Permanent qui fait office d'organe technique chargé de conduire les travaux. Les travaux du comité de pilotage – qui sont validés par le Comité Technique et le Haut Comité Interministériel (HCI) – sont ouverts à la participation, entant qu'observateurs, des Partenaires Techniques et Financiers (institutions et pays). Dans le cadre du processus de l'élaboration de la Vision 2030 et du PND 2017-2021, le Comité de Coordination a été créé par Arrêté du Premier Ministre qui en a assuré la présidence avec le Ministre en Charge du Plan comme Vice-Président. Ce cadre est composé des ministères sectoriels, des grandes institutions de la République, du secteur privé et de la Société Civile.

Cette phase a abouti, après de vastes consultations, au rapport de l'enquête sur les aspirations nationales, à la Matrice de Diagnostic Stratégique (MDS) et à l'Analyse Structurelle (AS) qui ont été réalisées par la Direction de la Planification Nationale et des Etudes prospectives du Ministère en charge du Plan (avec l'appui des PTF et de divers experts).

Planification

L'identification des orientations stratégiques est faite à la lumière des analyses diagnostic qui font appel à des données primaires et secondaires. Par ailleurs, des expertises nationales indépendantes et/ou internationales (Cabinet d'études et de recherche, Consultants) sont mobilisées, conformément aux dispositions prévues dans le Code des Marchés Publics.

Il est aussi fait recours à des analyses indépendantes crédibles. A titre d'illustration, les *Actes du Colloques Scientifiques* réalisés par le CEFOD² sont largement pris en compte dans la formulation du PND 2013-2015, notamment dans le chapitre relatif à la Gouvernance.

¹ Prospective-Planification-Programmation-Suivi-Evaluation.

² 50 ans de Gouvernance au Tchad, Etat des Lieux et Perspectives – Actes du Colloques Scientifiques, 5-7 décembre 2011, N'Djamena Tchad.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Les institutions de Bretton Woods (FMI, Banque Mondiale), les institutions régionales ou continentales (BAD, BDEAC, BEAC) sont autant d'autres sources d'informations dont il est usuellement fait recours.

La Planification actuelle n'intègre, que l'élaboration du Document Stratégique nationale de référence (la Vision 2030) et son premier plan de développement (PND 2017-2021). Aucun Document de politique sectorielle n'a été initié. Elle a été réalisée par la Direction Générale du Plan et des Etudes (DGPE) du Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement, assistée d'un pool d'Experts et avec l'appui des PTF.

Les deux documents qui en sont issus ont fait l'objet d'une validation technique lors d'un atelier national (en octobre 2016) puis d'une validation administrative par le Comité de pilotage (en novembre 2016).

Les documents ont par la suite intégré les remarques et suggestions des PTF (FMI BAD, BM, UE et France).

Programmation

La Programmation des activités – notamment l'élaboration du Plan d'Actions Prioritaires (PAP) du PND 2017-2021 – a été réalisée par un Comité Multisectoriel et Multipartenaire mis en place par arrêté du Ministre de l'Economie et de la Planification du Développement. Et ce, sur la base des activités définies par les sectoriels suivant les axes et sous-axes du PND 2017-2021. Le Comité, présidé par le Directeur Général du Plan et des Etudes, a contribué à de nombreuses autres tâches :

- Relecture et amendement des documents ;
- Intégration des amendements du Gouvernement et des PTF ;
- Mise en cohérence des principaux éléments constitutifs (objectifs, axes, sous-axes, résultats, indicateurs de résultats) des documents ;
- Mise en cohérence du PND 2017-2021 avec la Vision 2030 ;
- Mise en cohérence du Plan d'Actions Prioritaires avec le PND 2017-2021 ;
et
- Elaboration et amendement des Notes Thématiques et des Fiches de Projet.

L'élaboration du cadre Budgétaire qui s'en suit implique le cadrage macroéconomique. L'INSEED, chargé des prévisions macroéconomiques, alimente le modèle de la Direction des Etudes et de la Prévision (DEP).

Cette dernière, à partir de son modèle réalise les prévisions de recettes fiscales, non fiscales, pétrolières et les enveloppes globales de dépenses. Le Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) prévisionnel, élaboré sur la base du cadrage macroéconomique, détermine le volume des recettes et des dépenses globales à moyen terme ainsi que le Financement du Solde.

Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) permet :

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- La définition d'un cadre de ressources cohérentes et réalistes, favorable à la création d'un environnement macroéconomique équilibré ;
- La mise en place d'un système de répartition des ressources plus conforme aux priorités stratégiques sectorielles ;
- La définition des politiques de financement prévisibles qui permettent aux ministères d'élaborer des stratégies d'actions et de mettre en place des programmes soutenables.

Budgétisation

La budgétisation a été réalisée, sur la base de coûts estimés par les sectoriels pour les actions qu'ils prévoient dans le cadre du PND 2017-2021. Ces coûts estimatifs ont été réajustés pour les rendre conformes au cadrage macroéconomique et du Cadre de Budget à Moyen Terme.

En principe, le processus de budgétisation, après la phase programmatique, implique la phase législative, selon l'article 129 de la Constitution révisée, l'Assemblée Nationale dispose de 80 jours au plus pour voter les projets de lois de finances. Au cours de l'examen – par la Commission Finances de l'Assemblée – du projet de lois de finances, ladite commission auditionne quelques départements de son choix en présence du représentant de la Direction Générale du Budget (DGB). Après l'adoption des lois de finances par l'Assemblée Nationale, le Président de la République promulgue lesdites lois de finances et signe les décrets de répartition des crédits.

Il convient de souligner que la loi de règlement comporte deux comptes : l'un administratif (recette/dépense) dressé par le Directeur Général du Budget et l'autre dit de gestion (élaboré par le trésorier payeur général certifiant effectivement le décaissement de ce qui figure dans le rapport administratif).

Suivi et Evaluation

Le dispositif de suivi-évaluation – dont l'incomplétude sera détaillée plus bas – se limite à un mécanisme institutionnel. Il a été proposé par le Ministère de l'Economie et de la Planification du développement. Il est prévu pour impliquer plusieurs institutions au niveau central et au niveau décentralisé.

Le dispositif de contrôle des dépenses publiques comprend l'Inspection Générale des Finances et l'Inspection Générale d'Etat pour les contrôles administratifs, la Cour des comptes pour le contrôle juridictionnel et l'assemblée nationale doté du pouvoir de contrôle a priori ou a posteriori (voir section suivante, point c.).

2.2.3. Gouvernance de quelques secteurs clé

a) Gouvernance du secteur extractif

Le Tchad possède un potentiel assez varié en ressources naturelles (pétrole et minerais divers). Depuis l'exploitation du pétrole (2003), l'économie tchadienne en est fortement tributaire.

Cadre réglementaire

En 1962, une première ordonnance (n°07/PC-TP-MH du 03/02/1962) a été prise qui portait sur la recherche, l'exploitation, le transport par canalisation des hydrocarbures et le régime fiscal de ces activités sur le territoire du Tchad. Elle a été modifiée en 1997 (ordonnance n°004/PR/97 portant modification du code pétrolier au Tchad). Par la suite, avec l'appui de la Banque Mondiale, la loi n°001/PR/99 (portant gestion des revenus pétroliers au Tchad) a été promulguée le 11 janvier 1999. Cette loi – intégrant les impératifs de développement et d'écologie – prévoyait 10% des revenus pétroliers pour les générations futures (à verser sur un compte séquestre offshore à la City Bank de Londres), 90% pour le Trésor tchadien dont 80% alloués aux secteurs prioritaires, 15% au fonctionnement courant de l'Etat et 5% à la région productrice de pétrole (Logone Oriental). Cette loi a connu plusieurs modifications :

- (i) Augmentation du nombre de représentants de la Société Civile dans le CCSRP¹ (la loi n°016/PR/2000 du 13 août 2000) ; et
- (ii) Suppression du fonds pour les générations futures, augmentation à 30% puis à 45% du quota alloué au fonctionnement de l'Etat et du nombre des secteurs prioritaires intégrant désormais, entre autres, la sécurité et la justice (loi n°002/PR/2006 du 11 janvier 2006, puis loi n°002/PR/2014).

Il y a eu également plusieurs décrets règlementant le secteur extractif dont : (i) le décret n°416/PR/99 du (05/10/1999) portant déclaration d'utilité publique, construction, exploitation et entretien du système de Transport, Tchad Oil Transportation Compagny (TOTCO) ; et (ii) le décret n°1094/PR/PM/2014 (du 17/09/2014) portant organisation, fonctionnement et conditions de contrôle et de surveillance des revenus pétroliers. Le cadre légal dans le domaine environnemental a, par ailleurs, été renforcé par la promulgation de la loi n°014/PR/1998 portant régime forestier au Tchad ; ainsi que par le code pétrolier de 1997 et de 2007. Le secteur des mines et des carrières est régi par la loi n°11/PR/95 du 20/06/1995 portant Code minier qui stipule, entre autres, que les activités régies par le Code Minier doivent minimiser leur impact négatif sur l'environnement, les populations locales et les us et coutumes. Enfin, il est à relever que le code pétrolier et le code minier sont en cours de révision pour tenir compte du contexte actuel et pour corriger les insuffisances observées dans les textes actuels.

¹ Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers.

Cadre institutionnel

La Banque mondiale a appuyé le Tchad pour la mise en place d'un Système de gestion des ressources pétrolières – *Petroleum Revenue Management System* (PRMS) –, dans le but de permettre un meilleur financement, par les recettes pétrolières du Tchad, du développement durable et de la réduction de la pauvreté.

Initialement, la structure du secteur pétrolier était constituée : d'un consortium titulaire de deux licences – ESSO (Filiale d'Exxon Mobile au Tchad), CHEVRON¹ et PETRONAS (Petroleum Nasional Berhad) –, un seul ensemble de gisements pétroliers et un seul régime fiscal pétrolier.

Au cours des dix dernières années le secteur pétrolier s'est rapidement développé et a connu de nombreuses mutations (nombre de producteurs, régime fiscal, innovations institutionnelles) :

- (i) La China National Petroleum Company International (CNPCI) et Glencore (précédemment Griffith) ont rejoint le groupe de producteurs (respectivement en 2011 et 2013) et une douzaine d'autres compagnies détiennent des permis de prospection ;
- (ii) Tous les permis délivrés après la nouvelle Loi relative aux hydrocarbures de 2007 sont soumis à un second régime fiscal, le Contrat de Partage de Production (CPP), mais le Consortium et la CNPCI sont toujours sous régime de la concession (régime des « impôts et redevances ») ;
- (iii) En 2006 une société pétrolière nationale, la Société d'Hydrocarbures du Tchad (SHT), a été créée ;
- (iv) En 2012, la commercialisation du pétrole revenant à l'État relève désormais des prérogatives de la SHT qui est alimentée par la perception de recettes en nature – Revenu in Kind (RIK) –, c'est-à-dire les paiements de redevance et des impôts (sous les CPP) en barils physiques de pétrole (2/3 des recettes pétrolières en 2015)² ;
- (v) En 2008, le gouvernement a demandé et obtenu du Consortium ESSO-Chevron-Pétronas et de la CNPC-Cliveden le versement des avances trimestrielles au titre de l'impôt sur les bénéfices sur la base d'une estimation concomitante du montant qui sera dû (auparavant cela se faisait sur la déclaration de l'année précédente) ;
- (vi) La perception des redevances en nature a permis des emprunts garantis par le pétrole sous forme d'accords de prépaiement (en 2013, l'État a emprunté 600 millions de dollars US pour le financement du budget et, en 2014, la SHT a emprunté avec une garantie de l'État

¹ CHEVRON a été remplacé en 2014 par l'Etat tchadien représenté par la SHT.

² Rapport du FMI No 16/275 [Août 2016]

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

1,45 milliards de dollars US pour l'achat d'une part de 25 % dans le Consortium de Doba)¹.

- (vii) La Société de raffinage de N'Djamena – *N'Djamena Refinery Company* (NRC) – a est entrée en fonctionnement en 2011 ;
- (viii) La participation de l'Etat tchadien (dont la gestion est confiée à la SHT) a progressivement augmenté.

Plusieurs institutions étatiques et paraétatiques constituent aujourd'hui le dispositif de gouvernance du secteur extractif au Tchad. Parmi celles-ci, il y a le Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers (CCSRP). Sa principale mission est de « suivre et contrôler la mobilisation des revenus pétrolier directs, vérifier la conformité des engagements sur les comptes spéciaux du Trésor avec la loi des finances, autoriser et contrôler les décaissements des comptes spéciaux et l'affectation des fonds et effectuer des contrôles sur site [...] »².

La Cours des Comptes est une autre de ces institutions. Composée de cinq chambres et 31 membres jouissant d'un mandat de cinq ans renouvelable, son rôle dans la gestion du secteur extractif est de certifier les comptes de l'Etat relatifs au secteur avant la validation des flux par les rapports ITIE.

Le Dispositif de Suivi de la Gestion de l'Environnement en fait également parti. Son plan est structuré à un triple niveau :

- (i) Celui de la BM qui assure son suivi à travers une équipe de supervision basée à N'Djaména, Yaoundé et Washington, le Groupe Externe de Surveillance de la Conformité Environnementale ou ECMG, le Groupe International Consultatif ou GIC et un Panel d'Inspection) ;
- (ii) Celui du Gouvernement tchadien à travers le Comité Technique National de Suivi et de Contrôle des aspects environnementaux des projets pétroliers (CTNSC) ; et
- (iii) Au sein du Consortium Esso à travers le Plan de Gestion de l'environnement (EMP).

A ces institutions s'ajoute l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) dont le Tchad a obtenu le statut de pays candidat en avril 2010 et le statut de pays conforme en 2014³. Cette initiative, rappelons-le, a pour but de solliciter de la part des industries extractives une déclaration des revenus versés aux gouvernements et, par les gouvernements, des revenus reçus issus des dites industries extractives. Il permet de mutualiser l'effort des États, des OSC et des Entreprises dans le but de réduire la corruption en rendant publiques les transactions pétrolières.

¹ Idem.

² Article 15 de la Loi n°002/PR/2014.

³Cf. Lettre du Président de ITIE au Président de la république du Tchad en date du 22.02.2008.

D'autres institutions jouent aussi un rôle important dans la gouvernance du secteur extractif (ministère du pétrole, de l'énergie, chargé de la promotion des énergies renouvelables, ADER¹, ARSAT², ministère des Mines, de la Géologie et des Carrières, ANIE³, CCIAMA⁴, MAEP⁵).

b) Gestion des Finances Publiques

Pour renforcer l'efficacité et la transparence de la gestion des finances publiques plusieurs initiatives ont été prises.

Stratégie de Développement et de Modernisation des Finances Publiques (SDMFP)

La SDMFP 2013-2021 a été élaboré – avec l'appui de l'UE – à la faveur de l'actualisation du premier PAMFIP (2005) ; lequel plan a servi de base à la réforme de la gestion des finances publiques et à la réalisation d'une étude PEFA (public expenditure and finance accountability) en 2009.

La SDMFP 2013-2021 est mise en œuvre par des plans d'action triennaux glissants (dont le premier a pris fin en 2016), en reprenant de façon extensive la plupart des difficultés auxquelles le Tchad est confronté.

La stratégie est arrimée à l'horizon de mise en œuvre effective des budgets programmes dans le cadre de la loi organique des lois des finances (LOLF) fixé à 2022. L'élaboration d'un deuxième plan d'action triennal (2017-2019) a démarré avec une mission d'appui et un atelier de pré-validation dudit plan s'est tenu en août 2016, en vue de son adoption formelle par le Comité de Pilotage du PAMFIP.

Principales réformes numériques

Plusieurs efforts ont été faits par le gouvernement en matière de réformes numériques au Tchad. Ainsi, en mai 2014, le ministère des Finances et du Budget a mis en fonctionnement l'Application pour le Suivi des Dossiers à Viser (ASDAV). Cet outil informatique a vocation à : (i) permettre un suivi précis de l'avancement des marchés et demandes de paiements d'entreprises dans le cadre de leur relation avec le ministère ; et (ii) fluidifier l'ensemble de ces processus et éviter des démarches longues et fastidieuses en limitant les visites physiques au ministère.

La gestion et le suivi des dépenses ont aussi été systématisé – progressivement depuis 2012 – à travers le Circuit Intégré de Dépenses (CID). L'informatisation de la chaîne de dépense publique a consisté en : (i) l'établissement de connexions entre les différentes unités du Ministère des Finances et du Budget et six autres ministères ; (ii) les interconnexions entre l'IFMIS (Integrated Financial

¹ Agence de développement des énergies renouvelables au Tchad.

² Autorité de régulation du secteur pétrolier aval du Tchad.

³ Agence Nationale des Investissements et des Exportations.

⁴ Chambre de Commerce, de l'Industrie, de l'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat.

⁵ Mécanisme d'Evaluation par les Pairs.

Management Information System¹) et le Système Intégré de Gestion Administrative et Salariale du Personnel de l'État (SIGASPE) ; et (iii) la connexion du CID au Trésor de manière à couvrir les quatre phases du circuit des dépenses (Engagement-Liquidation-Ordonnancement-Paiement).

Le SIGASPE, lancé en septembre 2012, permet une meilleure maîtrise de l'effectif et de la masse salariale du personnel de l'Etat. Il sert aussi à « assurer un meilleur service aux agents de l'Etat par le traitement automatique des actes administratifs de gestion des carrières du personnel de l'Etat qui se matérialiseront sans délai par une prise en compte financière ». Les agents bancarisés percevront en outre leur salaire « sans attente par l'automatisation des virements bancaires via le Système de Télé compensation de l'Afrique Centrale (SYSTAC) mis en place au Trésor »².

La gestion des impôts et taxes, à travers le Système Intégré de Gestion des Impôts et Taxes Assimilées (SIGTAS)³, opérationnel depuis le 15 janvier 2015, permet d'assainir le fichier fiscal et d'intégrer de nouveaux contribuables dans le secteur formel (et donc d'étendre la base fiscale).

Il est également à souligner le Système de Gestion et d'Analyse de la Dette (SYGADE), le Système de Gestion de Douanes Automatisé (SYDONIA) qui couvre la plupart des procédures de commerce extérieur ; ainsi que le Système de Télécompensation en Afrique Centrale (SYSTAC) et le Système de Gros Montants Automatisés (SYGMA).

Principales réformes structurelles et institutionnelles

Un ministère en charge de l'assainissement public, de la moralisation et de la promotion de la bonne gouvernance a ainsi été institué à cette fin. Plusieurs missions de contrôle – à l'instar de « l'Opération COBRA » – mènent des inspections ciblées et coercitives dans l'administration publique.

La création de l'Organe Chargé des Marchés Public (OCMP) par Décret n°458/PR/PM/SGG/2004 participe également des réformes institutionnelles. Il contrôle la régularité de la préparation et de la passation de marchés publics, et émet un avis préalable aux différentes étapes clés de leur préparation et de leur passation ; conformément au nouveau code des marchés publics.

Une Cellule Informatique – devenue Centre Informatique – a été mise en place avec pour mission d'élaborer, d'actualiser et d'exécuter le schéma directeur informatique du Ministère des finances et du budget, afin de faciliter les réformes numériques en cours dans le département ministériel.

¹ Système intégré de gestion des finances publiques.

² Site officiel du PAMFIP (consulté le 10/09/2017).

³ Standard Integrated Government Tax Administration System.

La création d'une commission de contrôle des subventions et contreparties de l'Etat¹, opérationnelle depuis décembre 2014, permet le suivi de l'exécution budgétaire desdites subventions et contreparties.

La LOLF, nouvelle Loi organique relative aux Lois de finances, a été promulguée en février 2014. Elle accorde plus de prérogatives à l'Assemblée Nationale dans la préparation et l'exécution des lois de finances en s'appuyant sur la Cour des Comptes.

La création de la Cour des Comptes, la plus haute juridiction de contrôle des finances publiques est une autre innovation institutionnelle. Instituée par le vote de la Loi organique et mise en place en 2013, elle en suit la conformité avec la directive du 19 décembre 2011 de la CEMAC.

Les réformes numériques et institutionnelles des Finances Publiques ont été menées au travers de nombreux programmes et projets dont :

- Le Projet de Renforcement des Capacités en matière de Gouvernance Economique et Financière ;
- Le Plan d'Action pour la Modernisation des Finances Publiques (PAMFIP) ;
- Projet d'Appui au Renforcement des capacités en gestion des Finances Publiques (PARCAFIP) ;
- L'Appui et Conseil Techniques et Institutionnels à l'Ordonnateur National du FED ;
- Le Projet de Renforcement des Capacités Nationales en matière de Cadrage et d'Analyse des Politiques Economiques ;
- Le Projet de Renforcement des Capacités en matière de Statistiques ;
- Le Code de bonne conduite et de transparence.

c) Gestion et contrôle du budget de l'Etat

Dès la promulgation de la loi de Finances par le Président de la République, le Gouvernement prend un décret d'allocation du budget voté et de sa mise à disposition des institutions étatiques (les ministères, la cour des comptes, la cour suprême, l'Assemblée Nationale, le Conseil Economique et Social, etc.). Le Ministre des Finances et du Budget est responsable de l'exécution de la loi de finances et du respect de l'ensemble des dispositions relatives aux ressources et aux dépenses ainsi que du respect des soldes budgétaires. A ce titre, il dispose d'un pouvoir de régulation budgétaire.

Mobilisation des recettes de l'Etat

La mobilisation des recettes de l'Etat obéit à une exigence de fond « qui établit l'existence d'une créance » et une exigence de forme se rapportant à l'autorisation annuelle de percevoir la recette en question. Les recettes de l'Etat sont réparties en quatre titres : (i) les recettes fiscales comprenant les impôts,

¹ Par Arrêté N°164/PR/MFB/IGF/2014.

taxes, droits et autres transferts obligatoires autres que les cotisations de sécurité sociale (titre 1) ; (ii) les dons et legs et les fonds de concours (titre 2) ; (iii) les cotisations sociales (titre 3) ; et (iv) les autres recettes (titre 4). La procédure générale d'exécution des recettes intègre trois étapes successives :

- ✦ **L'établissement des recettes** qui intervient en deux temps. Dans un premier temps, l'ordonnateur constate les droits en s'assurant de la réalité des faits générateurs de la créance en cause et en déterminant la base d'imposition d'un point de vue matériel et juridique. Ensuite, il procède à la liquidation des droits constatés en appliquant les tarifs légaux sur les bases d'imposition pour évaluer la recette.
- ✦ **La mise en recouvrement**, opération qui consiste, pour l'ordonnateur, à établir un ordre de recette une fois que celle-ci est constatée et liquidée. Les ordres de recettes sont par eux-mêmes exécutoires ou rendus exécutoires, selon la nature de la recette à percevoir. Pour les impôts directs, il s'agit de rôles (liste des contribuables avec indication de la dette) ; pour ce qui est des impôts indirects, ils font l'objet d'avis de mise en recouvrement ; et pour les droits de douanes, de contraintes. S'il n'y a pas de procédure particulière, on recourt simplement à des ordres de versement qui ont force exécutoire.
- ✦ **Le recouvrement des recettes**, dans le cadre duquel le comptable, doit avant de procéder à l'encaissement, contrôler l'autorisation de percevoir ces recettes, la régularité des annulations, la réduction par suite d'erreurs et veiller à leur acquittement par les débiteurs.

Structuration du système fiscal

Au Tchad, le Code Générale des Impôts fixe les dispositions relatives à la fiscalité (assiette fiscale, recouvrement des impôts et taxes, etc.). Le Décret N°542/PR/MEF/2003 a été promulgué, fixant un Livre des procédures fiscales pour accompagner ces dispositions et sécuriser l'environnement juridique.

Les impôts directs au Tchad sont constitués essentiellement de l'IRPP (Impôt sur le Revenu des Personnes Physiques) et de l'IS (Impôt sur les Sociétés). L'IRPP est prélevé sur le revenu net global du contribuable (revenus fonciers, les bénéfices des activités à but lucratif mais aussi les bénéfices non commerciaux, les rémunérations, traitements, salaires, indemnités, émoluments, pensions et rentes viagères, les revenus de capitaux mobiliers, les plus-values et autres revenus assimilés). Sont concernées par l'IRPP, les personnes physiques ayant une résidence fiscale au Tchad sous réserve d'exonérations et de dispositions contraires. Il est fixé en général autour de 10,5%. L'IS, pour sa part, est prélevé sur les bénéfices ou revenus des sociétés et autres personnes morales conformément à l'article 116 du Code général des Impôts. Il est fixé à 40%.

Les impôts indirects sont constitués essentiellement de la TVA (Taxe sur la Valeur Ajoutée), et de quelques taxes spécifiques. Sont soumises à la TVA (fixée à 18%)

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

toutes les opérations faites au Tchad par des personnes physiques et morales, relevant d'une activité économique, sauf disposition contraire.

Plusieurs actions ont été menées par le Gouvernement pour accroître la mobilisation des ressources nationales :

- ✦ La création de l'ANIE pour améliorer le climat des affaires ;
- ✦ La mise en place du guichet unique pour faciliter la création d'entreprise ;
- ✦ Le lancement des emprunts obligataires sur les marchés primaires ;
- ✦ Le renforcement du système de microfinance pour le développement rural ;
- ✦ Fonds National d'Appui à la Jeunesse (FONAJ) ;
- ✦ Le lancement des bons de Trésor sur les marchés de la sous-région ; etc.

Exécution du budget de l'Etat

L'exécution des dépenses budgétaires est également assujettie à une double exigence, de fond (existence de dettes des organismes publics) et de forme (autorisation annuelle donnée par l'Assemblée Nationale dans la loi de finances). La loi de finances autorise la dépense, sans toutefois l'exiger.

Les dépenses budgétaires sont réparties en six titres : (i) les charges financières de la dette (titre 1) ; (ii) les dépenses de personnel (titre 2) ; (iii) les dépenses de biens et services (titre 3) ; (iv) les dépenses de transfert (titre 4) ; (v) les dépenses d'investissement (titre 5) ; et (vi) les autres dépenses (titre 6). L'exécution des dépenses comporte quatre étapes successives dont trois (engagement, liquidation, ordonnancement) relèvent des prérogatives de l'ordonnateur et la quatrième (le paiement) de celles du comptable :

- ✦ L'**engagement** peut être de nature juridique, administratif, législatif (emprunts) ou encore matériel. Seul l'ordonnateur à qui est imputée une dépense peut procéder à un engagement y relatif dans les limites des crédits affectés. Pour engager tout acte duquel naîtra une créance sur l'Etat, l'ordonnateur est tenu de solliciter auprès de la Direction Générale du Budget un certificat de disponibilité de crédit. Ce certificat est joint aux dossiers du marché pour garantir que les montants ouverts et disponibles dans le budget couvriront les dépenses qui seront engagées.
- ✦ La **liquidation** consiste à vérifier la réalité de la dette et d'arrêter son montant proprement dit. Le paiement des dettes de l'Etat et des organismes publics est subordonné à l'exécution matérielle et intégrale, conformément aux cahiers de charges, des prestations par le créancier. C'est ensuite qu'intervient la liquidation.
- ✦ L'**ordonnancement** consiste pour un ordonnateur à donner l'ordre au comptable de payer la dette de l'Etat ou de l'organisme public sur la

base du résultat de la liquidation. Il est cependant pratiqué, parfois, des dépenses avant ordonnancement (DAO).

- ✦ **Le paiement** ne se limite pas seulement à la phase de décaissement des fonds. Il exige, au préalable, que le comptable procède au contrôle de la régularité du paiement (qualité de l'ordonnateur, disponibilité des crédits, imputation exacte des dépenses aux chapitres concernés, versement à l'ordonnance de l'ensemble des pièces justificatives réglementaires, caractère libératoire du paiement, etc.).

Contrôle du budget de l'Etat

Dans l'optique des contrôles administratifs (incluant les audits réguliers), les différentes régies financières (Douanes, Impôts et Trésor) sont dotées chacune d'une inspection.

La Direction Générale du Contrôle Financier, par le biais de l'Inspection Générale des Finances et de l'Inspection Générale d'Etat, concourt également aux contrôles administratifs. Les contrôles administratifs peuvent être a priori ou a posteriori.

Le dispositif de contrôle budgétaire prévoit aussi le contrôle juridictionnel ; lequel est assuré par la Cour des Comptes. Institution supérieure de contrôle d'Etat, la Cour des Comptes est indépendante et autonome. Elle contrôle la légalité financière et la conformité budgétaire. Le cas échéant, elle juge les ordonnateurs, les contrôleurs financiers et les comptables publics et peut prononcer des sanctions à leur encontre. La Cour des Comptes peut, à la demande du Gouvernement ou de l'Assemblée Nationale, procéder à des enquêtes et analyses sur toute question budgétaire, comptable ou financière.

Enfin, on distingue le contrôle parlementaire qui s'exerce, a priori ou a posteriori, à l'occasion de l'examen des projets de lois de finances et du vote des lois de finances pour en assurer une bonne exécution. Les commissions parlementaires ont tout pouvoir pour entreprendre toute investigation et enquête relatives à l'exécution des lois de finances. Les rapports trimestriels sur l'exécution budgétaire, en recettes comme en dépenses, et sur l'application de la loi de finances sont transmis par le Gouvernement à l'Assemblée Nationale pour information et aux fins de contrôle.

d) Gestion de la dette publique

Le Tchad a atteint le point d'achèvement de l'IPPE, 14 ans après l'atteinte du point de décision. Ce qui témoigne des difficultés rencontrées par le pays dans l'ajustement de sa politique macro-budgétaire. Le contexte national actuel est marqué par une crise financière, due aux pressions exercées sur le budget par la chute des revenus pétroliers et le coût de l'engagement du Tchad dans la lutte contre la secte Boko Haram.

Disposition institutionnelle de gestion de la dette publique au Tchad

La gestion de la dette publique est du ressort du Ministère des Finances et du Budget, plus précisément de la Commission Nationale d'Analyse de la Dette (CONAD) qui a été créée en 2004.

La CONAD est chargée de la coordination du processus d'endettement et de l'analyse de la viabilité de la dette de l'Etat¹. De manière spécifique, sa mission consiste à :

- ✦ orienter et surveiller la politique nationale d'endettement, veiller au respect de la législation et de la réglementation en matière d'endettement public ;
- ✦ préparer les projets de textes y relatifs ;
- ✦ suivre la mise en œuvre de la Stratégie Nationale d'endettement ;
- ✦ veiller à son exécution, à son respect et apprécier sa viabilité ; et
- ✦ émettre un avis motivé sur les requêtes et les offres de financement extérieur et intérieur de l'Etat, de ses démembrements ainsi que sur les emprunts publics ou les emprunts garantis par l'Etat.

Pour ce faire, la CONAD est appuyée par : (i) le Secrétariat Permanent, assuré par la Direction de la Dette ; et (ii) l'Equipe Technique d'Analyse de la Viabilité de la Dette (ETAVID). L'appui de la Direction de la Dette consiste à préparer les réunions des deux entités, à produire les comptes rendus et les rapports de leurs activités et à monter le projet de stratégie d'endettement public qu'elle soumet à l'appréciation de l'ETAVID. Cette dernière, pour sa part, apporte un appui technique à la CONAD dans sa mission de coordination de la politique d'endettement. Elle a un rôle d'aide à la prise de décision par la CONAD.

Structuration de la dette publique du Tchad

La dette publique du Tchad est composée de la dette extérieure (dette multilatérale et dette bilatérale) et de la dette intérieure (dette conventionnée et dette non conventionnée). La dette extérieure – composante la plus importante (54%) du portefeuille de la dette publique – est « l'ensemble des engagements financiers de l'Etat vis-à-vis des agents économiques non-résidents »². La dette intérieure conventionnée est composée des prêts consentis à l'Etat par la BEAC et par les banques commerciales, ainsi que les emprunts obligataires et les obligations du Trésor. La dette intérieure non conventionnée est essentiellement alimentée par des condamnations de l'Etat par la justice.

¹ Rapport annuel de Gestion de la Dette Publique du TCHAD [Exercice 2015].

² Rapport annuel de Gestion de la Dette Publique du TCHAD [Exercice 2015].

2.2.4. Bilan de la gouvernance du secteur public

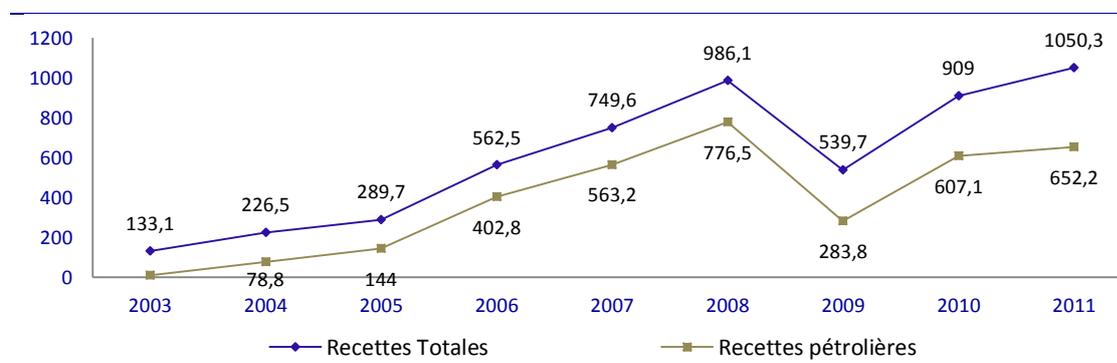
Cette deuxième section dresse un bilan sommaire des politiques publiques au Tchad (2.2.4.1) ; et présente les principales leçons qui en sont tirées (2.2.4.2).

2.2.4.1. Impact des politiques publiques

Au Tchad, comme dans la plupart des pays qui les ont appliqués, les Programmes d'Ajustement structurel ont abouti à des résultats pour le moins mitigés. Il est vrai qu'un certain nombre de progrès ont été enregistrés¹, à la faveur des PAS mais d'une manière générale ces politiques n'ont pas conduit à une croissance forte de l'économie du pays comme projeté, encore moins à une réduction significative de la pauvreté (Graphique 1).

Entre 2002 et 2003 (période de mise en œuvre du PAS III), ce sont les effets positifs des investissements pétroliers qui expliquent la moyenne la plus forte de la croissance atteinte par le PIB réel par habitant (4,46%) depuis la mise en œuvre des PAS. D'une manière générale, comme l'affirmait J. Stiglitz², les PAS préconisés par les institutions de Bretton Woods ont souvent aggravé les problèmes qu'ils étaient censés résoudre, entraînant des conséquences sociales dévastatrices et un accroissement de la pauvreté. L'auteur justifie ce point de vue d'abord par le fait que ces politiques ont été menées sans considération des spécificités des différents États.

Graphique 3 : Evolutions des recettes totales et pétrolières



Pour ce qui est des SNRP (1 et 2), l'impact des interventions gouvernementales – pourtant conséquentes, aussi bien dans le cadre de la première version³ que dans le cadre de la deuxième version⁴ de la SNRP – n'ont eu que peu d'impacts sur les fondements macroéconomiques. La période de mise en œuvre des deux SNRP (2000 à 2011) a été marquée par une croissance économique erratique

¹ Rapport d'achèvement du Programme d'Ajustement Structurel (PAS III) [Octobre 2004].

² La Grande Désillusion (Globalization and its discontents), Ed. Fayard [avril 2002].

³ Chad : Stratégie de Réduction de la Pauvreté, Rapport d'Étape au titre de l'année 2005, FMI [juillet 2007].

⁴ Réduction de la Pauvreté, SNRP2, 2009.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

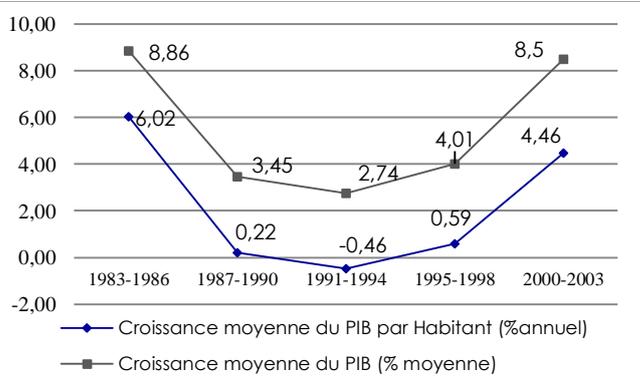
liée principalement aux effets négatifs de la conjoncture nationale (instabilité politico-militaire ayant abouti aux attaques rebelles sur la capitale) et internationale (crise économique).

Si, entre 2004 et 2005, le PIB a quasiment doublé, passant de 1 732 Milliards FCFA en 2004 à 3 101 Milliards FCFA en 2005, cette embellie s'explique surtout par les investissements dans le secteur pétrolier ; et l'accroissement de la production pétrolière. Cette tendance, comme l'indique le graphique 2, est symptomatique d'une économie fortement dépendante des ressources pétrolières. La baisse brutale des recettes pétrolières consécutive à la crise économique mondiale a ainsi fait chuter les recettes totales de plus de 45% entre 2008 et 2009.

Le bilan que l'on peut faire du PND est encore très partiel en raison de l'indisponibilité des données chiffrées référencées. Cependant, les résultats de sa première année de mise en œuvre (2013), sont globalement encourageants¹. Cette tendance s'est poursuivie en 2014 avec un bilan tout aussi positif qu'en 2013². En effet, sur les 70 indicateurs renseignés (sur un total de 89), 58% ont connu des améliorations par rapport à leur base de 2012. Le pays a affiché une relative embellie, sans être exhaustif, en matière de gestion des ressources en eau, de généralisation de l'utilisation d'engrais et de tracteurs, de développement des infrastructures (par exemple, le réseau routier goudronné est passé de 1 908 km en 2012 à 2 733 en 2013, la capacité de production électrique installée s'est accrue de 80 MW en 2013, l'accès à l'Internet est passé de 4,7 % à 12,9 % de la population entre 2012 et 2013).

Cet élan est actuellement quelque peu freiné, notamment en raison de la forte sensibilité de l'économie tchadienne au cours du baril. Depuis le second semestre 2014, cette vulnérabilité de l'économie tchadienne est redevenue

Graphique 4 : Moyenne de la croissance économique avant pendant la mise en œuvre des PAS



Source : données de la banque mondiale

suite aux troubles dans les pays voisins a eu un impact négatif sur le commerce

d'actualité avec plus d'acuité. En effet, la chute du cours du brut (passant sous la barre des 50 dollars US) a entraîné une baisse persistante des recettes budgétaires et une tension de trésorerie récurrente. A cela s'ajoute la lutte contre le terrorisme qui exerce des pressions sur le budget de l'Etat. La fermeture forcée et momentanée des frontières

¹ PND, Rapport 2013 de Suivi [Octobre 2014].

² PND, Rapport 2014 de Suivi [Septembre 2015].

transfrontalier.

2.2.4.2. Leçons à tirer de la Gouvernance du secteur public

Les capacités de l'administration tchadienne restent insuffisantes : les administrations centrales et déconcentrées manquent de cadres bien formés et de moyens. L'administration judiciaire est particulièrement déficiente. Il y a lieu de renforcer les capacités de ces administrations afin de les rendre performantes.

La fonction publique tchadienne compte environ 38 000 agents. De nombreux fonctionnaires fictifs existent et actuellement un contrôle des physiques et des diplômes est en cours. Le SIGASPE (Système Intégré de Gestion du Personnel de l'Etat) constitue une solution de modernisation de la gestion du personnel arrimée au budget et a besoin d'être soutenu. L'administration publique tchadienne doit faire face au traitement lent des dossiers. Au niveau du Ministère des Finances, l'application ASDAV s'attèle à corriger la lenteur dans le traitement des dossiers des fournisseurs.

Face à l'appropriation insuffisante de la réforme de la fonction publique, il y a lieu de penser à des ateliers d'appropriation et à une communication soutenue à cette fin. La compétence faible de nombreux agents et la gestion inadéquate des ressources humaines nécessitent un renforcement des capacités et une formation en gestion des ressources humaines.

En effet, convient-il de rappeler, la hiérarchie dans l'administration tchadienne a tendance à ne pas toujours tenir compte des critères de compétence et de qualifications professionnelles dans la nomination des agents. L'inadéquation entre le profil et le poste d'emploi des agents, se traduit par leur affectation à des postes pour lesquels ils n'ont pas été formés.

Le manque d'ouverture des agents aux préoccupations du secteur privé et des administrés appelle à un changement systématique de mentalité qui met l'utilisateur au centre de ses préoccupations. La politisation de la fonction publique reste un épineux problème d'éthique auquel il convient de s'attaquer rudement.

Le nombre élevé de remaniements ministériels et réaménagements techniques qui entraîne des lacunes dans la mémoire institutionnelle des ministères et favorise les lenteurs administratives reste un obstacle majeur qui appelle des solutions immédiates.

Au niveau de l'élaboration des politiques économiques, il ressort de l'analyse des insuffisances dans la chaîne de la prospective, planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation (PPPBSE). Les forces de ce processus reposent sur l'existence du PND 2017-2021 et d'un PAP, l'existence de plusieurs cadres de concertation entre le Gouvernement et des bailleurs de fonds ; l'existence du SSN (Système Statistique National) qui permet de faire un

suivi-évaluation efficace des stratégies sectorielles, l'élaboration par les Ministères et les organismes étatiques des PTBA et l'existence de la LOLF et des budgets programmes pilotes. Cependant, plusieurs faiblesses sont à relever dont l'insuffisance en quantité et en qualité de ressources humaines, l'appropriation incomplète du processus de planification par les acteurs, la tendance à la modification quasi intégrale des prévisions initiales. Après le vote de la Loi des finances indiquant des faiblesses au niveau de la prospective et de la prévision, on note également des retards dans l'adoption des textes règlementaires d'application de la LOLF et d'instauration du budget-programme, la non appropriation des documents et procédures de préparation budgétaire par les Ministères, la faiblesse organisationnelle et fonctionnelle du SSN.

Il faut aussi signifier que le financement de certains Partenaires Techniques et Financiers (PTF), est caractérisé par le manque de prévisibilité des difficultés de traçabilité, et parfois le non alignement sur les priorités nationales.

Si la pertinence de toutes les politiques et stratégies économiques du Tchad ne souffre d'aucune ambiguïté majeure, leur mise en œuvre s'est heurtée à de nombreux goulots d'étranglement. Il ressort, des différents bilans des politiques de développement au Tchad, que leurs résultats mitigés s'expliquent, en partie, par un certain nombre de facteurs récurrents en liens avec l'appropriation et la participation, la visibilité, le suivi-évaluation, la gestion des ressources (humaines, matérielles et financières).

Appropriation et participation

Des initiatives encourageantes ont été prises qui convergent vers une large implication des acteurs clé dans la conduite des politiques de développement au Tchad. L'objectif d'appropriation et de participation est cependant loin d'être pleinement atteint.

Le bilan de la SNRP 1 soulignait déjà la nécessité de « *veiller à l'appropriation de ses différents objectifs par tous les partenaires concernés et par l'ensemble de la population* ». Cette même préoccupation ressort dans le Rapport de Suivi du PND 2013-2015 (de 2013) où il est mentionné que le « *processus d'élaboration du PND, quand bien même participatif, implicatif et itératif, n'a pas facilité son appropriation [...] par certains responsables et cadres* ».

Lors des entretiens, dans le cadre de la présente évaluation, les OSC ont – pour la plupart – estimé avoir été impliquées dans la phase conceptuelle du PND 2017-2021 (à travers le Comité Technique au sein duquel elles ont été représentées ou encore lors l'Atelier d'amendement et de validation des Fiches de Projet dans le cadre de la préparation de la Table Ronde). Cela est d'autant plus encourageant qu'il a été mentionné que, par le passé (notamment lors de l'élaboration des SNRP 1 et 2, ainsi que du PND 2013-2015), l'implication des OSC dans un tel processus ne l'était qu'à titre consultatif. Si l'implication des OSC est

jugée relativement plus satisfaisante dans le processus d'élaboration du PND 2017-2021, cette implication doit encore être renforcée notamment en nombre et en qualité. Certaines OSC enquêtées estiment n'avoir été que très peu (ou pas du tout) impliquées dans ce processus. La Société Civile exprime à cet effet la nécessité d'un cadre de dialogue renforcé et institutionnalisé entre le Secteur Public, le Secteur Privé et les OSC.

Contraintes de capacités

Quand bien même l'appropriation des politiques de développement par les parties prenantes clé – et, plus largement, par la population – venait à être satisfaisante, encore faut-il que les défis relatifs au renforcement de leurs capacités soient relevés pour garantir une participation efficace.

La problématique du renforcement des capacités revêt une importance capitale, parce que transversale à tous les axes du PND 2017-2021 et, partant, conditionnent la réalisation des objectifs régionaux (Agenda 2063) et mondiaux (ODD).

Ces contraintes de capacités ont été mises en évidence au sein de l'Administration Publique (en 2004 et 2007) à la faveur des audits institutionnels et organisationnels des Ministères clé¹.

Comme détaillé plus bas, les besoins en renforcement des capacités sont toujours aussi préoccupants. Et ce, tant dans le secteur public que dans le secteur privé et la société civile (dont une contribution plus active et plus efficace est tout aussi requise), au niveau central et dans les structures décentralisées.

Visibilité

Les stratégies et politiques de développement, ainsi que les institutions clé manquent de visibilité.

D'après les données primaires recueillies, les stratégies sectorielles de développement – et à fortiori les actions de renforcement des capacités qu'elles prévoient – sont globalement méconnues par les personnes interrogées. A ce sujet, il n'a été fait mention que d'un « inventaire » du potentiel minier et de la libéralisation du marché énergétique (même si, a-t-on souligné, la SNE en détient toujours le monopole) ; ainsi que du « Programme de Développement de l'Agriculture en Afrique » qui, de l'avis des répondants, figure la stratégie de développement du secteur agricole au Tchad.

Les personnes interrogées, pour la plupart, sinon ignorent l'existence du SENAREC – unité de coordination du renforcement des capacités – ou du moins s'accordent à affirmer qu'il manque de visibilité. Pour d'autres qui sont aux faits

¹ En 2004, neuf Ministères (Education Nationale, Enseignement Supérieur, Agriculture, Elevage, Santé Publique, Action Sociale et Famille, Justice, Economie et Finances, Plan Développement et Coopération Internationale) ont été audités. Quatorze autres ministres l'ont été en 2007.

des activités du SENAREC, elles n'ont qu'une connaissance approximative de sa mission. Il a été souligné que le SENAREC ne remplit « pas du tout » sa mission ou ne le fait pas « pleinement » à en juger par la faible visibilité dont il jouit.

Les éléments explicatifs des performances mitigées de l'institution, de l'avis des personnes interrogées, sont principalement : des « contraintes financières », un « mauvais leadership » et une « mauvaise organisation interne ».

Suivi-évaluation et programmation

La plupart des rapports d'évaluation s'accordent sur le fait que le suivi-évaluation en est le "parent pauvre". Si les différents documents de politique économique au Tchad prévoient le suivi évaluation, le cadre programmatique en la matière se limite à un dispositif institutionnel. Il ne comporte ni un cadre de mesure des résultats complet (avec des indicateurs objectivement vérifiables, une baseline, des cibles, des extrants, des effets et un impact définis de manière cohérente, des hypothèses et risques), ni de plans (globaux, annuels et semestriels), ni de tableaux de suivi des progrès (semestriel et annuel), ni de tableaux de suivi-budgétaire. Le suivi s'en trouve erratique et les indicateurs ne sont renseignés que tardivement (voire pas du tout, surtout au niveau des extrants qui ne sont généralement pas définis de manière chiffrées).

Dans ces conditions, il n'est pas possible de constater en temps réel d'éventuels problèmes opérationnels ou stratégiques et d'y apporter les réponses adéquates. Par ailleurs, beaucoup de retard (environ d'un an) est accusé dans la publication des rapports d'évaluation.

A titre d'illustration, le rapport de suivi au titre de l'année 2013 du PND 2013-2015 est finalisé en octobre 2014 et celui au titre de l'année 2014 l'a été en septembre 2015 (le rapport d'évaluation finale n'est pas encore disponible). Par ailleurs, il s'écoule environ un an et demi entre deux cadres de référence de politique économique. Le PND 2017-2021 n'est finalisé qu'en juin 2017, alors que le précédent est arrivé à terme en 2015.

Ces vides programmatiques récurrents – par exemple, entre la SNRP 1 (2003-2006) et la SNRP 2 (2008-2011), et entre cette dernière et le PND 2013-2015 – perturbent les interventions des PTF. Le Cadre Stratégique Intérimaire (CSI) 2013-2015 du Système des Nations Unies a été élaboré (initialement pour la période 2012-2013) pendant la période charnière, entre la SNRP 2 et le PND 2013-2015 avant d'avoir fait l'objet d'une extension et d'un réalignement sur ledit PND¹. Ce même problème a été constaté dans le cadre de l'UNDAF 2017-2021 (élaboré avant le PND 2017-2021)².

Le PND doit être finalisé avant les autres cadres programmatiques de développement qui doivent ensuite s'y conformer.

¹ Cf. Rapport d'Évaluation Finale du Cadre Stratégique Intérimaires (CSI) 2012-2015 [Décembre 2015].

² Cf. Plan Cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement (UNDAF) – Tchad [2017-2021].

Gestion des ressources humaines, matérielles et financières

Les insuffisances dans la gestion des ressources humaines, matérielles et financières constituent un autre problème récurrent dans la conduite de la politique économique au Tchad. Dans le Rapport de suivi du PND 2013-2015 au titre de l'année 2014, la question de la gestion desdites ressources et leur déficit (en quantité et en qualité) a été souligné dans la quasi-totalité des secteurs comme freinant « les activités face aux principaux défis à relever »¹.

Le rapport conclut que globalement, « le développement des ressources humaines » – qui sont par ailleurs jugées en partie « vieillissantes et non qualifiées du fait d'un manque de formation continue et de recyclage » – est prioritaire ». Ce constat est corroboré par les entretiens qui sous-tendent cette évaluation. Le fait que les ressources (humaines, financières et matérielles) ont tendance à être « sous-utilisées », voire « mal utilisées » (détournements, vols, malversations financières, clientélisme) a été souligné comme une des menaces importantes. A cela s'ajoutent la forte mobilité professionnelle à certains postes techniques (notamment le débauchage d'agents formés) et la trop longue durée à d'autres postes dans la sphère décisionnelle.

¹ Cf. Rapport 2014 de suivi du PND 2015-2015 [Septembre 2015].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 2 : Analyse SWOT de la gouvernance du secteur public au Tchad

Forces	Faiblesses
<p>Approche à long terme Caractère de plus en plus participatif et inclusif Capitalisation des expériences passées Appuis des PTF Mobilisation des experts Existence d'institutions clé Amorce de la décentralisation Existence de politiques sectorielles Existence d'un dispositif de gestion du budget Existence d'un dispositif de gestion de la dette Succès de la Table Ronde Projet de systématisation de la chaîne PPBSE Potentiel de développement du secteur rural Stratégie de renforcement des capacités Stratégie de gestion de la dette à moyen terme Disponibilité de la Vision 2030 et du PND 2017-2021</p>	<p>Faible diversification Forte dépendance au pétrole Insuffisances des politiques sectorielles Faible appropriation/participation Contraintes de capacités Faible visibilité (institutions et politiques) Chaîne PPPBSE non systématisée Insuffisances dans la gestion des ressources Faiblesse du système de production des statistiques Faible utilité fonctionnelle du dispositif de S&E</p>
Menaces	Opportunités
<p>Persistance de la baisse du cours du baril Exactions de la secte Boko Haram Instabilité socio-politique Insuffisance et mauvais usage des fonds Persistance de l'absence d'une stratégie nationale de renforcement Persistance de l'absence de plans annuels de renforcement des capacités ; Inadaptation aux politiques, aux standards et aux structures mondiales de renforcement des capacités ; Non déblocage de la ligne budgétaire dédiée au renforcement des capacités par le Trésor Public.</p>	<p>Disponibilité de certains projets et PTF de financer ponctuellement des sessions de renforcement des capacités Disponibilité des compagnies exploratrices de pétrole de financer des sessions de renforcement des capacités relevant de leur secteur Disponibilité des jeunes cadres au renforcement de leurs capacités Possibilité d'élaborer des plans annuels de renforcement des capacités Possibilité de faire financer les sessions de renforcement des capacités de l'administration publique par le secteur privé sur la base de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) Pacification relative de la sous-région</p>
Commentaires	
<p>La principale priorité en matière de développement est la diversification économique, sans préjudice des autres axes en la matière (Unité Nationale, Gouvernance et Etat de Droit, etc.). Cette diversification place au centre des préoccupations nationales la problématique du développement du secteur rural (en raison de son poids démographique et de son potentiel en diversification économique).</p> <p>Les engagements pris par l'Etat tchadien au niveau sectoriel conditionneront également l'atteinte des objectifs nationaux, continentaux et mondiaux de développement. Il s'agit déjà de l'effectivité totale de la décentralisation. Par ailleurs, la gouvernance du secteur extractif (transparence et prévision des recettes) est également prévue pour être renforcée. A cela s'ajoutent la gestion des finances publiques (réduction des DAO, plan de contrôle de la masse salariale et des effectifs des fonctionnaires, suivi de la gestion et de la planification de la trésorerie, collecte des impôts et révision système des exonérations fiscales, gestion et contrôle du budget) et le projet d'une stratégie de gestion de la dette à moyen terme. Enfin, une mise en œuvre optimale passera également par l'internalisation des défaillances opérationnelles passées dans ce domaine et d'autres facteurs de réussite (volonté politique, redevabilité, adéquation des offres de renforcement des capacités aux besoins pertinents des secteurs, la sécurité, les moyens financiers).</p>	

2.3. Gouvernance du secteur privé au Tchad

La présente section traite de la gouvernance du secteur privé au Tchad dans le cadre duquel il sera abordé : le dispositif institutionnel (2.3.1.) et les mesures d'amélioration du climat des affaires (2.3.2.) et le bilan de ladite gouvernance (2.3.3)

2.3.1. Analyse du Dispositif institutionnel

La CCIAMA est un établissement public qui sert d'interface entre l'Etat et le Secteur Privé. Son objectif principal est l'encadrement des hommes d'affaires ainsi que l'organisation des manifestations commerciales et le renforcement de la concertation entre les opérateurs économiques et les pouvoirs publics.

Le CNPT représente les entreprises du secteur formel. Il assume trois principales missions qu'il s'est assignées à sa création, à savoir :

- Une mission syndicale : celle de défendre les intérêts de ses membres. C'est ainsi que le CNPT a soumis aux autorités à travers le livre blanc, les problèmes spécifiques que rencontrent certains de ses membres dans leurs activités. De manière générale, ce sont les problèmes de contentieux en justice, les problèmes fiscaux et douaniers.
- Une mission de représentation sous les différentes formes : être présent au sein des organisations et des commissions où la présence du Patronat est requise et être force de proposition ;
- Une mission d'étude et de réflexion. Cette dernière mission qui consiste à mener ou commanditer des études sur des problèmes économiques et sociaux du Tchad, à la demande ou à sa propre initiative, et de présenter les résultats de ces études des problèmes généraux d'intérêt national, n'est pas pleinement assumée.

Créée en 2007, l'ANIE a pour prérogative d'encourager et de promouvoir les activités industrielles, commerciales et artisanales au Tchad. De manière plus spécifique, elle est en charge :

- d'apporter conseils et assistance technique aux promoteurs économiques ;
- d'informer, de sensibiliser et d'encourager tous les opérateurs économiques ;
- d'aider les entreprises à accroître leur compétitivité ;
- de constituer et de mettre à la disposition des investisseurs une banque de données sur les opportunités d'investissements et les informations techniques ; et
- de délivrer aux opérateurs économiques toutes les pièces administratives nécessaires à leurs activités et de faciliter les opérations commerciales et industrielles à travers un guichet unique.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Le **CECOQDA** a pour mission d'évaluer les risques et la conformité relatifs à toutes les denrées alimentaires, boissons et médicaments en République du Tchad. Deux de ses principales attributions justifient sa place dans le réseau commerce et investissement au Tchad. Il s'agit de la charge de :

- Contribuer à l'élaboration des normes nationales relatives aux produits alimentaires ;
- Servir de bureau de conseil auprès des producteurs, pour tout ce qui concerne la qualité et l'hygiène des denrées alimentaires ;
- Evaluer la conformité de qualité, pour permettre aux entreprises d'exporter avec assurance.

Le CECOQDA est en phase d'installation de ses équipements, pour un démarrage effectif des activités en 2014. Un document harmonisé présentant la vision de l'organisation à l'horizon 2015 est élaboré. Le Centre se fixe comme priorité de faire accréditer ses méthodes d'analyse et faire un rapport sur l'écologie microbienne des denrées alimentaires sur le plan national.

L'UMOCIRT. Le Tchad a adhéré au Cadre intégré (CI)¹ en 2004. Le Cadre institutionnel créé pour ce programme est appelé Unité de Mise en Œuvre du cadre Intégré Renforcé du Tchad (UMOCIR-T). Ce cadre regroupe des Ministères sectoriels, les organisations intermédiaires d'appui au secteur privé et les agences paraétatiques comme l'ANIE, le CECOQDA.

Conformément à la chronologie des étapes classiques du processus de mise en œuvre du Cadre Intégré, l'UMOCIR-T a réalisé l'EDIC I et II, et a :

- Soutenu le processus de l'élaboration de la Stratégie Nationale du Commerce (SNC) ;
- Appuyé l'intégration des priorités du commerce dans la vision 2030 et le PND 2017 – 2021, ainsi que mobilisation des ressources des PTF en faveur du secteur privé ;
- Appuyé le développement des stratégies dans les secteurs clés de l'économie tels que le secteur privé, l'artisanat et le tourisme ;
- Mise en œuvre un projet visant à promouvoir le secteur de la gomme arabique. Ce projet, appuie l'ATPGA et, encourage la diversification de l'économie tchadienne par le renforcement du secteur national de la gomme arabique selon une approche fondée sur le développement de la chaîne de valeur ;
- Soutenu l'organisation et le développement de filière cuir ;
- Réalisé une étude pour le développement des chaînes de valeur dans les filières datte, natron et sésame, en collaboration avec l'ONUDI ;
- etc.

¹ Programme multi bailleurs des six institutions internationales : OMC, CNUCED, CCI, PNUD, FMI et Banque mondiale.

En perspective, l'UMOCIRT est appelée à devenir une structure permanente intégrée dans l'organigramme du ministère en charge du commerce. Cette structure sera une Cellule de Suivi des Programmes et Partenariats du commerce (CSPPC). Actuellement l'UMOCIR-T a intégré dans son réseau des organisations d'artisans tels que : l'Association Tchadienne pour la promotion de la Filière Cuir (ATFC) et la Fédération Nationale des Bouchers, Tanneurs & Transformatrices du Tchad (FNBTTT). Selon nos répondants, l'UMOCIRT est pleinement impliquée dans la définition des différentes politiques commerciales car elle est à l'origine des initiatives en matière d'élaboration de politiques commerciales.

Le FODEP, organe de dialogue entre l'Etat et le Secteur Privé, est placé sous la coordination de la CCIAMA. Le FODEP vise à :

- établir et renforcer la collaboration entre l'Etat et les différentes composantes du Secteur Privé tchadien, afin d'assurer sa contribution et son adhésion à la politique économique du gouvernement ;
- favoriser la participation et la contribution du Secteur Privé dans la formulation des politiques économiques ;
- donner des avis sur les projets de loi, les programmes et les projets de développement à caractère économique ;
- suggérer au Gouvernement les réformes pouvant favoriser l'atteinte des objectifs de sa politique socioéconomique ;
- suggérer au Gouvernement les adaptations, les orientations et les innovations économiques et sociales rendues nécessaires par l'évolution de la vie nationale ou par le contexte international ;
- mener pour le Gouvernement des études sur des questions importantes ayant un impact majeur sur la vie économique nationale ;
- assurer le suivi de l'application par le Gouvernement ou le Secteur Privé des décisions du Forum.

Le FONAP a pour mission d'assurer le financement des sessions de formation professionnelle et de perfectionnement adaptés aux besoins des entreprises et conformément aux orientations fixées par le Comité National pour l'Education et la Formation en liaison avec l'Emploi.

2.3.2. Mesures d'amélioration du climat des affaires

De nombreuses mesures ont été prises, par le Gouvernement tchadien, qui convergent à améliorer le climat des affaires. D'autres sont proposées par le CNPT, dans son livre blanc.

Vision et plan Stratégique 2014-2018 de l'ANIE

La Vision de l'ANIE et son plan opérationnel 2014-2018 s'inscrivent dans le cadre des initiatives devant contribuer à l'atteinte des objectifs de la Vision 2030 et, à moyen terme, ceux du PND 2017-2021.

L'objectif général est en effet de doter « le Tchad d'un cadre des affaires de rang international qui contribuera de façon significative à l'émergence d'un tissu économique tchadien compétitif et diversifié »¹ d'ici à 2030. Pour ce faire, quatre objectifs stratégiques lui ont été assignés ; lesquels objectifs sont détaillés dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 3 : Objectifs stratégiques du plan 2014-2018 de l'ANIE

Objectif stratégique 1	Objectif stratégique 2	Objectif stratégique 3	Objectif stratégique 4
Mettre en place une Agence forte et performante	Réussir une transformation rapide de l'image du Tchad aux yeux des investisseurs et contribuer à la mise en place d'un cadre des affaires de rang international	Appuyer le développement de PME et d'entreprises exportatrices, ainsi que l'émergence d'un tissu économique compétitif et diversifié	Valoriser le portefeuille de l'Etat et accélérer, à travers un financement stratégique, la consolidation et la diversification du tissu économique national

Source : Plan Stratégique 2014-2018 [ANIE, juillet 2014]

Charte Nationale des Investissements et autres mesures incitatives

La Charte Nationale des Investissements – applicable aux investissements productifs dans des domaines d'activité bien précis et issue de la charte de la CEMAC – prévoit des exonérations et avantages fiscaux attractifs aux investisseurs. Il constitue :

- le principal instrument de promotion des investissements au Tchad ;
- un cadre juridique et réglementaire de l'ensemble des dispositions destinées à favoriser l'instauration d'un environnement et des dispositions propices à la promotion des investissements et à l'implantation des entreprises ;
- un mécanisme visant à favoriser l'investissement sans discrimination selon l'origine de l'investisseur et le secteur d'activité dans lequel il opère.

La charte fait partie des cadres incitatifs nationaux aux affaires avec divers codes (de Marchés Publics, de Travail, Pétrolier, Minier, Douanier et Général des Impôts) et la création d'un Ministère spécialement dédié aux PME/PMI.

Au niveau international, les principales dispositions incitatives en la matière sont : (i) l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) ; (ii) AMGI (Agence Multilatérale de Garantie des Investissements) ; (iii) CIRDI (Centre International de Règlement des Différends relatifs aux

¹ Plan Stratégique 2014-2018 [ANIE, juillet 2014].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Investissement ; (iv) CEMAC (Communauté Économique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale) ; (v) CCJA (Cour Commune de Justice et d'Arbitrage de l'OHADA).

Guichet Unique

Parmi les mesures phares qui ont été prises en vue de l'amélioration du climat des affaires figure la création du guichet unique au sein de l'ANIE.

Depuis la mise en place du Guichet Unique, la création de l'entreprise au Tchad se fait désormais suivant une procédure significativement simplifiée et moins onéreuse. Le Centre de Formalités des Entreprises (CFE) a été supprimé et les procédures ont été réduites (décret N°1793/PR/PM/MECDT/2015) portant procédures de création, modification, dissolution ou de radiation des entreprises. A la faveur du Guichet Unique, le nombre de signatures a été revu à la baisse. Une seule signature est requise. Les agents des centres des guichets uniques ont reçu délégation de signature pour accélérer le traitement qui se fait séance tenante.

Tableau 8 : Avantage (en temps et financier) du Guichet Unique

Désignation	Nombre de procédure	Délais (jour)	Coûts en FCFA par Activités			
			Succursale	Import/export	Grossiste	Activités spécifiques
Avant Guichet Unique	19	60	500 000	250 000	150 000	100 000
Avec Guichet Unique	4	4	333 000	113 000	83 000	41 000
Gain net	En unité	15	167 000	137 000	67 000	59 000
	En %	79%	33%	55%	45%	60%

Source : Données de l'ANIE

Les mesures préconisées par le CNPT pour l'amélioration du Climat des affaires

En 2012 le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT) a saisi le Gouvernement par un Livre Blanc (CNPT 2012) dans lequel il constate que « la faiblesse de l'appareil d'Etat, l'absence de fiabilité de l'appareil judiciaire, le manque d'adéquation de la politique fiscale avec les besoins de développement des entreprises, l'inadéquation de la formation avec les besoins du marché du travail constituent à n'en point douter des handicaps majeurs de nature à retarder tout progrès socio-économique. »

La question du climat des affaires est adressée dans le chapitre 5, mais le patronat propose des réformes qui vont bien au-delà du cadre réglementaire et touchent tant qu'au rôle central de l'économie privée comme à l'utilisation des revenus du pétrole pour son développement et le partenariat nécessaire avec l'Etat (Encadré 4.2).

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 4 : Les 10 revendications du Livre Blanc

1. Réformer ou refonder l'appareil d'Etat et renforcer les capacités de l'administration ;
2. Pérenniser et renforcer les moyens et structures du cadre de dialogue Etat / Secteur Privé ;
3. Définir un cadre global de complémentarité de l'économie nationale ;
4. Mettre à profit les ressources pétrolières pour susciter des effets catalyseurs et d'entraînement dans les autres secteurs de l'économie ;
5. Assurer la formation des ressources humaines en adéquation avec les besoins de l'économie nationale ;
6. Prioriser le développement local en phase avec la décentralisation et mettre un accent particulier sur l'économie de base en liaison avec la stratégie du développement rural ;
7. Passer de l'ambiance de défiance entre le Secteur Privé et l'administration à un état d'esprit collaboratif où l'Etat accompagne son Secteur Privé ;
8. Créer un cadre favorable au développement du Secteur Privé en l'impliquant dans l'élaboration des textes ;
9. Poursuivre les efforts d'investissement dans les infrastructures de base afin de réduire les coûts des facteurs de production ;
10. Impliquer le Secteur Privé dans la définition des politiques relatives à l'économie tchadienne, notamment dans l'amélioration du climat des affaires.

Source : CNPT [2012].

2.3.3. Analyse de la Gouvernance du secteur de l'artisanat

Le développement de l'artisanat dont l'activité peut aider au développement économique et social de la nation et à promouvoir les entreprises coopératives, ne paraît pas encore parmi les priorités du Tchad.

La grande partie des activités du secteur artisanal relèvent jusque-là de l'informel. L'artisanat utilitaire et alimentaire apparaît comme une réponse endogène à la crise économique qui a secoué la plupart des pays africains vers la fin des années 1980. Il constitue le lieu par excellence où sont combinées les techniques traditionnelles et modernes de transformation en vue de produire des biens adaptés au mode de vie des populations urbaines. L'artisanat constitue ainsi une alternative aux schémas classiques d'industrialisation. C'est pourquoi, tout le monde s'accorde aujourd'hui pour reconnaître qu'un développement économique durable ne peut être assuré à la base qu'à travers les petites unités de transformation qui méritent un environnement favorable à leur développement.

Est réputée entreprise artisanale, une petite entreprise qui utilise quelques 3 à 5 ouvriers artisans (compris les aides familiaux et les apprentis) et dont l'activité principale consiste en l'extraction, la production, la transformation de biens et /ou la prestation grâce à des procédés techniques dont la maîtrise requiert une formation par la pratique. Le mode de production est principalement manuel.

Cependant, l'entreprise artisanale peut faire appel à des machines et outillages mécaniques, électriques, électroniques ou électromagnétiques.

Deux (2) catégories d'acteurs majeurs se distinguent dans l'artisanat utilitaire :

- Les artisans très majoritaires, qui sont de petits acteurs n'utilisant pas de technologie élaborée et dont le travail conduit généralement à des productions de faible volume ;
- Les petites et moyennes entreprises de transformation (en petit nombre), avec une certaine capacité de production grâce à l'utilisation de machines (mais toujours avec des procédés anciens), et qui emploient une main d'œuvre semi-qualifiée. Certaines utilisent le système artisanal de prestation de service, notamment pour le décorticage et la mouture des céréales, etc.

Globalement, on constate une insuffisance de moyens et d'actions entrepris par l'Etat tchadien en faveur du développement de l'artisanat.

Ces entreprises manquent d'accompagnement adéquat. Les petites entreprises artisanales sont peu compétitives et n'accèdent donc pas aux marchés les plus porteurs. Elles sont par ailleurs fortement concurrencées par des importations en provenance de l'Asie ou de quelques pays africains plus avancés. Les difficultés rencontrées tout au long du processus de production sont autant d'obstacles au développement et à la pérennité de la petite entreprise : problèmes d'approvisionnement en matières premières, outillages et équipements inadéquats ; manque de techniques adaptées, de diversification et d'innovation ; niveaux insuffisants d'organisation et de gestion des ateliers ; aucune stratégie marketing et de commercialisation.

Par ailleurs, les corps intermédiaires représentatifs de l'artisanat et les structures d'appui ne sont pas suffisamment structurés pour jouer leur rôle de représentation et d'accompagnement des entreprises artisanales. Les services d'appui sont rares, ils ne sont généralement pas adaptés aux besoins réels et leur coût peut être prohibitif. La faible structuration des organisations professionnelles et l'absence de liens avec les corps intermédiaires contribuent également à la fragilité des entreprises et à leur isolement.

Il n'existe pas toujours de véritable politique de promotion de l'artisanat. Le rôle de l'artisanat et de la petite entreprise dans le développement économique et social ne sont pas suffisamment reconnus. Le manque de données statistiques et la généralisation de l'informel ne facilitent pas cette reconnaissance.

La prise en compte de l'artisanat utilitaire et de la petite transformation comme des entités à part entière, permettra la reconnaissance des potentialités du secteur en matière de création d'emplois et de revenus pour les populations les plus pauvres et vulnérables.

Un écosystème favorable au développement de l'artisanat doit être constitué des associations/ ONG offrant des services d'appui, les mutuelles d'épargne et les institutions de micro finance.

Organisations non gouvernementales (ONG)

Elles sont nombreuses aujourd'hui sur toute l'étendue du territoire. Leurs actions se limitent souvent à l'appui à l'organisation des artisans (coopérative, groupement d'intérêt économique), l'appui au développement de systèmes de micro crédits (mutuelle), et à la formation.

Mutuelles d'épargne et de crédit

Ces structures émanent des ONG, de certaines organisations étatiques et concernent presque toutes les branches d'activités du secteur de l'artisanat.

Institutions classiques de microfinance

Initiées pour pallier les difficultés du système financier moderne, ces institutions constituent aujourd'hui un véritable outil de développement. Leur vocation est d'offrir des crédits de proximité à tous les entrepreneurs qui n'ont pas accès au système financier moderne. A ce titre, elles sont présentes dans plusieurs localités et constituent l'outil de financement privilégié de la micro entreprise.

2.3.4. Bilan de la gouvernance du secteur privé

Bien que des efforts conséquents – comme vu précédemment – aient été consentis pour améliorer le climat des affaires au Tchad, le pays reste parmi les 10 derniers pays dans le classement Doing Business.

Le développement du secteur privé au Tchad est entravé par de nombreuses contraintes. Les contraintes touchent la réglementation, l'accès au financement, l'insuffisance des infrastructures et la fiscalité. À cela s'ajoutent la corruption et le niveau élevé d'incertitude dans de nombreux domaines de l'activité entrepreneuriale. Tout cela entrave tant les investissements que les activités entrepreneuriales. Les entreprises souffrent des pénuries et des coupures d'électricité, plusieurs d'entre elles ont seulement un accès limité au financement et au crédit, les activités d'exportation et d'importation sont retardées par la réglementation, la mauvaise qualité des infrastructures routières, les frais élevés, la corruption et l'insécurité.

Par ailleurs, le secteur privé souffre du manque d'un cadre opérant de dialogue public-privé et de la lenteur du processus de réformes pour sa promotion, notamment à travers la mise en place d'un cadre stratégique global de développement du secteur et la promotion des partenariats publics – privés (adoption du cadre légal et institutionnel des PPP, création et renforcement des capacités d'une Unité PPP).

La gouvernance est au centre de la mise en place d'un environnement porteur pour le développement du secteur privé. Au Tchad, la gouvernance du secteur privé est confrontée à plusieurs défis : manque de prévisibilité et transparence, la corruption, et l'insuffisante participation aux processus de décision.

Prévisibilité

Le Tchad manque de cadres juridiques prévisibles pour le développement du secteur privé. Il s'agit de cadres, dans lesquels les lois sont claires et appliquées uniformément par un système judiciaire objectif et indépendant.

Le système juridique actuel n'est pas au service du développement du secteur privé. Il n'assure pas la stabilité et la prévisibilité, éléments essentiels pour la création d'un environnement économique dans lequel les risques d'entreprise peuvent être évalués rationnellement.

Le caractère imprévisible des textes matérialisé par leur démultiplication, le caractère récurrent de leur modification et la rétroactivité de certains textes, constituent un réel problème de développement du secteur privé.

Les réformes juridiques et judiciaires annoncées, afin de créer un système juridique et judiciaire favorable à la gouvernance et au développement du secteur privé, tardent à se concrétiser.

Transparence

Le secteur privé n'a pas toujours accès à l'information et les règles et prescriptions concernant les domaines économiques ne sont pas toujours claires.

L'accès en temps utile à des informations sur l'économie est crucial pour la prise de décisions par le secteur privé et peut également servir à mettre un frein à la corruption.

Aussi l'administration n'agit pas de façon à ce que secteur privé ait confiance dans ses intentions. Ce qui crée de la méfiance.

Lutte contre la corruption

Il convient de revoir les pratiques de l'administration fiscale et des intervenants de la chaîne de passation des marchés publics.

Participation

Le secteur privé devrait influencer sur la prise de décisions et participer à la gestion des ressources et des institutions qui affectent sa vie, mettant ainsi un frein au comportement indélicat des agents de l'administration. Cependant, l'on note une insuffisance de canaux devant faciliter une large participation du secteur privé à la formulation des politiques qui ont un impact sur son développement.

En 2017, le pays a tout de même gagné trois places, passant de 183^{ème} (en 2016) à 180^{ème}.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Cette évolution est imputable à la variable "Création d'Entreprises" à l'aune de laquelle le pays a gagné 04 places sur la même période (toutes les autres variables ayant affiché une évolution négative)¹.

Il reste au gouvernement et le secteur privé de travailler ensemble pour i) l'amélioration du climat d'investissement ; ii) l'appui aux entreprises privées ; iii) le renforcement des systèmes financiers ; iv) la construction d'infrastructures compétitives.

Un sous-secteur important ne fait pas l'objet de l'attention requise de la part du Gouvernement, il s'agit de l'artisanat utilitaire. Les divers obstacles qui entravent le développement du secteur l'artisanat se rapportent aux difficultés d'accès aux micros financements pour l'équipement et le petit outillage, l'insuffisance de formation des opérateurs du secteur, la faible organisation des acteurs du secteur et l'insuffisance du dispositif du cadre réglementaire, la non compétitivité des produits artisanaux (liée à l'insuffisance de qualification professionnelle des artisans et au coût de fabrication souvent élevé en raison des difficultés d'approvisionnement pour certaines matières premières), les difficultés d'accès aux marchés publics. Ces problèmes relèvent des limites de la gouvernance du secteur privé au Tchad, qui exclut un secteur à haut potentiel et qui valorise l'ingénierie et la créativité tchadiennes.

Le secteur informel reste prédominant dans l'économie tchadienne (environ 43,7% du PIB). Cette situation fonde la nécessité de transposer les textes OHADA relatifs au statut de l'entrepreneur (ayant pour objectif la migration de l'informel vers le formel). Le Constat relève aussi la nécessité de développer la microfinance, pour le secteur et aussi pour combler le faible taux de bancarisation au Tchad. Le secteur moderne (hors secteur pétrolier) contribue relativement peu à la création de richesses et demeure peu compétitif².

De ce qui précède, la gouvernance du secteur privé doit se reformer pour se centrer essentiellement sur les mesures concourant à l'amélioration de la facilitation des affaires, à la promotion de la bonne gouvernance, au renforcement du dialogue public privé et du cadre de PPP, au renforcement de la réglementation et de la régulation des activités économiques, à la promotion de l'innovation dans l'offre de formation orientée par les besoins en main d'œuvre de l'économie nationale.

¹ Rapport Doing Business [Banque Mondiale, 2017].

² DOCUMENT DE STRATEGIE PAYS (2015-2020) [BDEAC, septembre 2015].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'ÉVALUATION ~

Encadré 5 : Analyse SWOT de la gouvernance du secteur privé au Tchad

<p>Forces</p> <p>Réduction des coûts administratifs et des délais de création d'entreprise par la mise en place du guichet unique Diagnostic partagé et bonne connaissance des contraintes au développement du secteur privé par les différents acteurs ; Diversité du dispositif institutionnel : existence de structures d'appui au secteur Renforcement continu des mesures incitatives Existence de Plans Stratégiques de développement du secteur ; Un comité de pilotage pour le suivi des réformes Doing Business (DB) présidé par le Ministre du Commerce est en place ; L'adoption de nouveaux engagements en faveur du secteur privé, dans la vision d'émergence du Tchad en 2030, conformément à l'agenda de développement (ODD), l'adoption de Codes spécifiques à certains secteurs clés, notamment le Code pétrolier, le Code Minier (en cours) ; Les formulaires de déclaration de paiement des impôts ont également été simplifiés et les formalités de déclarations fiscales mises en ligne ; Le dynamisme et la créativité dans le secteur de l'artisanat.</p>	<p>Faiblesses</p> <p>Difficulté de l'accessibilité aux facteurs de base (la terre, l'énergie, le travail, les transports, les télécommunications, etc.) et les coûts élevés ; Les entreprises connaissent des difficultés de financement, mais aussi des faiblesses dans les compétences managériales pour produire des projets de qualité bancable en nombre suffisant Faible efficacité des structures d'appui et de tutelle ; Insuffisance de moyens financiers et humains des structures d'appui (ANIE, CECOQDA) à la mise en œuvre de leur plan stratégique de transformation du secteur privé Insuffisance des initiatives du secteur privé en matière de promotion de l'entrepreneuriat : manque de structure d'incubation pour promouvoir l'entrepreneuriat, accompagner les entrepreneurs à fort potentiel et densifier le secteur privé. Faiblesse du cadre législatif et réglementaire Insuffisance de capacité du secteur privé pour influencer l'orientation et la qualité de l'enseignement dans des structures de formation technique et professionnelle en relation avec ses besoins en compétences ;</p>
<p>Menaces</p> <p>Menaces</p> <p>Lenteur dans la mise en œuvre des réformes imputable à la faiblesse des capacités humaines et institutionnelles des structures administratives concernées ; Insuffisance d'investissement adéquat dans l'éducation et la formation professionnelle, induisant une pénurie de main-d'œuvre dans certains domaines ; L'insuffisance de l'infrastructure (en particulier l'énergie, l'administration douanière, les services de transport et les TIC) impose des coûts élevés à l'industrie et réduit la compétitivité ; Faible attractivité du climat des affaires ; Insuffisance des incitations non-économiques telles que des manifestations culturelles, et des considérations extérieures en termes d'attractivité du pays pour les IDE vis-à-vis de ses voisins ou d'autres régions ; L'incapacité du cadre de référence de DPP (le FODEP) à fonctionner sans l'appui des PTF ; Arrêt des investissements dans les infrastructures de base de support à l'économie ; Persistance de la corruption, et manque de transparence dans la gestion des marchés publics ; Vulnérabilité de l'économie aux chocs exogènes, en particulier au cours du pétrole ; Exactions de la secte Boko Haram ; la faible compétitivité des produits locaux liée à la contrebande et la porosité des frontières.</p>	<p>Opportunités</p> <p>Vision 2030 et PND 2017-2021 qui visent l'industrialisation et l'accélération de la transformation locale des produits Nombreux projets d'appui au climat des affaires Fort potentiel (agropastoral, piscicole, extractif, touristique) Existence d'une Stratégie Nationale de Développement des PME, et la Stratégie Nationale de Commerce, Pureté d'intention des PTF pour l'appui au développement du secteur (Banque Mondiale, BAD, PNUD, ...).</p>
<p>Commentaires</p>	
<p>il convient de souligner au regard de l'analyse susmentionnée, qu'un écart considérable existe entre la formulation des politiques & stratégies et leur mise en œuvre. Il est relevé que les incitations fournies au secteur privé n'ont eu au mieux qu'un impact limité sur les flux de l'IED dans le secteur pétrolier. Les politiques et les stratégies pour le développement du secteur existent, mais leur mise en œuvre n'a pas été efficace en raison essentiellement de l'absence de capacité. Par ailleurs, les investissements directs étrangers au Tchad, exception faite de ceux des sociétés pétrolières, restent relativement de très faible volume. Les opérateurs privés nationaux investissent essentiellement dans les secteurs traditionnels comme le commerce, l'artisanat), et très peu dans de nouveaux secteurs productifs. Le secteur informel reste prédominant dans l'économie tchadienne (environ 43,7% du PIB). Le secteur moderne (hors secteur pétrolier) contribue relativement peu à la création de richesses et demeure peu compétitif. Bien que prépondérant (en termes de poids démographique et de poids économique), le secteur rural, à l'instar de l'agriculture et l'élevage (pour ne citer que ces deux sous-secteurs), est largement sous-exploité et mal exploité.</p>	

Source : Auteur

2.4. Gouvernance de la Société Civile au Tchad

Comme dans de nombreux pays subsahariens, avant la période coloniale, la société civile se caractérisait par des organisations de type traditionnel basées généralement sur des critères comme, le sexe, les classes d'âge, les générations et les villages¹. Après avoir été bouleversée pendant la période coloniale, la société civile était essentiellement constituée, au cours de la période de 1960 à 1990, de mouvements associatifs d'obédience religieuse ainsi que des associations et groupements orientés vers des activités de production (coopératives agricoles fortement encadrées)². C'est, avec l'avènement de la démocratie en 1990 que la Société civile a connu un véritable essor, en nombre et en domaines d'activités. Cette sous-section aborde sa structuration, ses caractéristiques et sa typologie (2.4.1.), le cadre légal qui la régit au Tchad (2.4.2.) avant d'en faire un état des lieux (2.4.3.).

2.4.1. Structuration, caractéristiques et typologie des OSC

a) Structuration

Les Organisations de la Société Civile sont structurées en quatre grands niveaux, à savoir : (i) les OSC de niveau 04 ; (ii) les OSC de niveau 03 ; (iii) Les OSC de niveau 02 ; et (iv) les OSC de niveau 01.

OSC de niveau 04 (Plateformes)

Les plateformes regroupent les fédérations, les réseaux et les unions au niveau national. L'OANET – plateforme unique de concertation de toutes ses organisations faïtières membres – est, du moins en principe, la seule OSC 4^{ème} niveau. En effet, l'imprécision entourant son mandat et son rôle l'empêche d'intervenir efficacement au nom de ses membres³. Dans les faits, ce niveau n'existe pas vraiment au Tchad ; ce qui n'est pas un cas isolé en Afrique Subsaharienne⁴.

OSC de niveau 03 (Faïtières)

Les Faïtières (réseaux géographiques ou thématiques d'OSC, c'est-à-dire agissant dans le même terroir ou le même secteur d'activité) sont des OSC comme les : (i) réseaux d'ONG (FONGT, CILONG, UNAD) ; (ii) réseaux d'associations de droits humains (CADH, RADH, CASCIDHO) ; (iii) réseaux thématiques ou sectoriels (CELIAF, FOJET, CONFENET, FENAPET, AEPT)⁵.

¹ Saloum Cissé, « Valeurs morales et structures traditionnelles de jeunesse », In Éthiopiennes numéro 31 «Revue socialiste de culture négro-africaine », 3e trimestre 1982.

² LA SOCIÉTÉ CIVILE AU TCHAD CARTOGRAPHIE DES ACTEURS, Union européenne [Août 2014].

³ LA SOCIÉTÉ CIVILE AU TCHAD CARTOGRAPHIE DES ACTEURS, Union européenne [Août 2014].

⁴Voire, par exemple, « La cartographie des acteurs non étatiques dans la gouvernance sectorielle au Sénégal », UE [2012]

⁵ LA SOCIÉTÉ CIVILE AU TCHAD CARTOGRAPHIE DES ACTEURS, Union européenne [Août 2014].

OSC de niveau 02 (Associations, Syndicats, ONG)

Les organisations de deuxième niveau – qui sont concentrées principalement à N'Djaména, avec souvent des antennes ou des représentations dans les régions – sont essentiellement des prestataires de services sociaux et socio-économiques. Regroupant diverses organisations, elles couvrent de nombreux secteurs sociaux comme la santé, l'éducation, l'environnement, l'approvisionnement en eau, l'accès à la justice, la prise en charge de victimes, les actions d'éducation citoyenne, la sensibilisation et/ou la vulgarisation de droits, le plaidoyer, etc. Leurs actions ciblent parfois des populations spécifiques (enfants, populations vulnérables, etc.). Parmi les OSC de niveau 02, les syndicats se démarquent par leur grande capacité de mobilisation.

OSC de niveau 01 (organisations de base/organisations communautaires)

Les OSC appartenant à cette catégorie consistent en des regroupements informels ou des organisations ad hoc travaillant dans un contexte local immédiat¹. Ces OSC se caractérisent par une bonne connaissance des populations et une proximité avec dernière qui favorise un climat de confiance.

b) Caractéristiques et Typologie

Répartitions géographiques

Au Tchad, la société civile est essentiellement urbaine. En effet, elles sont souvent l'initiative de l'élite urbaine qui – dans le cadre des OSC à caractère ethnique, régional ou villageois – en fait des instruments de solidarité, de soutien envers sa communauté d'origine. Même les associations à but non lucratif (incluant les ONG) dont les interventions sont axées sur le milieu rural n'y ont qu'un faible encrage. La répartition des OSC est, globalement, très inégale sur le plan géographique. Outre le fait que la plupart est implantée à N'Djaména, le Nord et l'Est du pays en comptent le moins, mises à part les zones d'accueil des populations halogènes (réfugiés, retournés et déplacés internes). Le Secours Catholique pour Développement (SECADEV), fait partie des rares ONG qui intervient sur une bonne partie du Centre, de l'Est et de l'Ouest du pays. Au sud du pays par contre, il y a une plus forte densité d'OSC.

Domaines d'intervention

Pour la plupart, les domaines d'intervention des associations et des ONG relèvent du social (santé, éducation, etc.) et développement économique surtout au niveau local (agriculture, élevage, protection de l'environnement, etc.). D'une manière générale, il existe au Tchad une gamme très diversifiée d'OSC axées sur des thématiques toutes aussi diversifiées dont surtout celles promues par les PTF.

¹ LA SOCIÉTÉ CIVILE AU TCHAD CARTOGRAPHIE DES ACTEURS, Union européenne [Août 2014].

Les Organisations Communautaires de Base (OCB) sont à prédominance temporaire et le fait d'individus désireux d'apporter des solutions communes à des problèmes spécifiques. Elles sont généralement à l'échelle d'un quartier ou d'une commune, mais il existe de Groupements d'intérêts économiques (GIE) et coopératifs dans des secteurs variés (agriculture, élevage, tontine, etc.).

Les organisations paysannes font également partie du paysage de la société civile au Tchad. Parmi celles qui le plus en vue, il y a le Conseil national des producteurs ruraux du Tchad (CNPRT).

Les organisations confessionnelles (chrétiennes et islamiques) gagnent de plus en plus du terrain au sein de la société civile tchadienne. Elles s'investissent surtout dans le domaine social.

Les OSC axées sur des questions spécifiques se distinguent également au Tchad. Il peut s'agir de questions d'intérêt national telles que la paix (Comité de Suivi de l'Appel à la Paix et à la Réconciliation-CSAPR, CNJP), les droits humains (Collectif des Associations de Défense des Droits Humains-CADH), l'exploitation de ressources naturelles (Commissions permanentes pétrole, GRAMP/TC), les droits spécifiques et la condition de la femme (Cellules de liaison des associations féminines- CELIAF), etc.

Les associations de défense des droits humains qui doivent leur existence à l'avènement de la démocratie en 1990 jouent un rôle important en matière de consolidation de la paix et des droits humains. De nombreuses associations sont dans ce registre : la Ligue tchadienne des droits de l'Homme (LTDH), l'Association tchadienne pour la promotion et la défense des droits de l'Homme (ATPDDH), l'Association pour la promotion des libertés fondamentales au Tchad (APLFT), les Commissions Justice et Paix (CJP), etc.

Les syndicats ne se sont vraiment émancipés qu'avec la démocratie au Tchad en 1990, bien que la reconnaissance du Droit Syndical date de très longtemps¹. Les syndicats sont organisés en fédérations, confédérations et syndicats autonomes. Ils défendent des intérêts corporatistes, mais aussi des questions politiques (processus électoral, observation des élections, etc.). On peut citer, à titre d'exemple, l'Union des syndicats du Tchad, (UST) le syndicat des enseignants du Tchad (SET), le Syndicat des enseignants-chercheurs du supérieur (SYNECS), le syndicat de l'administration générale du Tchad (SAGT).

Le patronat, pour sa part, renferme différents hommes d'affaires et associations de chefs d'entreprise, à l'instar Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT). Elle œuvre pour la représentation et la défense des entreprises adhérentes afin de favoriser l'émergence d'un secteur privé formel. Ses trois piliers sont les suivants : l'accès à l'emploi décent, la solidarité sociale et l'assurance d'une retraite méritée.

¹ Le droit syndical a été reconnu au Tchad avec la promulgation de la loi n°1322 du 15 décembre 1952 portant code du travail des territoires d'Outre-Mer.

Les centres d'études à vocation scientifique – comme le CEFOD ou le Centre Al-Mouna –, enfin, se proposent de contribuer à la formation des acteurs de la société civile et de servir de cadres de réflexion.

2.4.2. Cadre légal

Le cadre légal régissant la Société Civile au Tchad est caractérisé par une certaine incomplétude. Plus précisément, ce cadre est marqué par une absence de lois spécifiques aux plateformes, aux faîtières et aux ONG. En effet, les faîtières, pour la plupart (c'est-à-dire lorsqu'elles sont formelles), elles prennent la forme juridique d'une association. Or, d'après les dispositions de l'Ordonnance sur les associations, ces dernières sont des groupements de personnes physiques. Les plateformes et les faîtières étant des espaces d'échanges entre plusieurs personnes morales, elles ne sont en réalité pas concernées par les dispositions de ces textes législatifs. Les ONG sont également régies par les dispositions légales des associations. Une ONG, rappelons-le, est « une organisation de coopérative privée, volontaire, à but non lucratif, ayant des objectifs précis, servant les intérêts de la communauté avec la participation constante de celle-ci et jouissant d'une autonomie effective »¹.

Nonobstant, ces failles dans le cadre légal régissant la société civile au Tchad, il est à retenir que l'Ordonnance n°27/INTSUR (1962) portant régime général des associations fixe les règles relatives aux conditions générales de constitution, de fonctionnement et de dissolution des associations (laïques et confessionnelles) au Tchad. Les principaux termes de cette ordonnance sont les suivants² :

- L'association est une convention qui lie deux ou plusieurs personnes qui décident de mettre en commun leurs connaissances et leurs activités sans un autre objectif que de partager des bénéfices ;
- La constitution d'une association est soumise à l'obtention d'une autorisation préalable du Ministre de l'Intérieur, seule autorité habilitée à délivrer une telle autorisation. Une telle centralisation ne peut constituer qu'un frein, puisque tous les dossiers, de tous les points du territoire doivent remonter jusqu'à cette autorité. Les petites associations ne peuvent se soumettre à une telle loi puisqu'elles ne peuvent pas toujours déléguer quelqu'un pour suivre leurs dossiers ;
- La « reconnaissance d'utilité publique », statut conféré à certaines associations (comme le CEFOD, ASTBEF par exemple), doit être constatée par décret pris en Conseil de Ministres. Seules les associations reconnues d'utilité publique peuvent recevoir des subventions de l'État.

Les autres composantes des OSC ont également fait l'objet de réglementation dans les années 1990 (Cf. Encadré ci-dessous).

¹ « Guide pratique » pour les ONG au Tchad ».

² LA SOCIÉTÉ CIVILE AU TCHAD CARTOGRAPHIE DES ACTEURS, Union européenne [Août 2014].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 6 : Compléments récents du cadre réglementaire des OSC

Associations à caractère économique et social (groupements et coopératives)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ordonnance n°025/PR/92 portant sur le statut général des groupements, des associations à vocation coopératives et des coopératives en République du Tchad et son Décret d'application n°066/PR/MET/94 avec les procédures de reconnaissance décentralisée au niveau de comités locaux d'agrément et des services régionaux de l'économie et de la promotion industrielle.
Presse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi n°029 du 12 août 1994 relative au régime de la presse au Tchad. Ici, l'espace de liberté d'expression et d'opinion est assez large mais les pressions de l'autorité restent assez présentes. Il n'existe pas de mesures fiscales d'allègement, la loi de finances n'étant pas sensible au régime de la presse. ▪ Décision n°007/HCC/P/SG du 10 juin 1999 modifiée portant cahier des charges des radios privées fixe le taux de redevance à 2 500 000 FCFA/an pour les radios privées commerciales et 500 000 FCFA pour les radios privées associatives et communautaires. Les obligations sont très restrictives et les risques de suspension par le HCC sont élevés. ▪ Ordonnance 05 portant régime de la presse au Tchad rendu public en 2008. Cette ordonnance qui impose de nouvelles contraintes notamment en matière de couverture des sujets sensibles tels que les affaires gouvernementales, la rébellion armée sera qualifiée par la presse tchadienne de loi liberticide et d'un recul par rapport à la liberté de presse. Un collectif pour la défense de la liberté de presse au Tchad constitué des organisations de journalistes, des ADH, des personnalités politique et des juristes ▪ verra le jour et mènera des démarches en vue de l'abrogation pure et simple de ladite ordonnance. Les états généraux de la communication, tenus au printemps 2009, ont recommandé au gouvernement d'abroger purement et simplement l'ordonnance 05 et de procéder au réaménagement de la loi 29 de 1994. ▪ 2 juin 2010, le gouvernement soumet à l'Assemblée nationale un projet de loi devant remplacer l'ordonnance 05. Le projet sera rejeté par les députés tchadiens par 31 voix contre, 23 votes en faveur et 18 abstentions) (source Communiqué de presse ▪ de reporter sans frontière, 4 juin 2010). ▪ Le 18 août 2010 l'Assemblée nationale tchadienne adopte, en deuxième lecture, à 82 voix pour, 2 voix contre et 11 abstentions, le projet de loi sur le régime de la presse réintroduit au début du mois par le gouvernement. Le 31 août 2010, le président Idriss Deby ITNO promulgue la Loi 17 portant régime de la presse au Tchad.
Syndicat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Loi n°038/PR/96 du 11 décembre 1996 portant sur le Code du Travail n'exige pas une autorisation pour créer un syndicat.

Source : Données de l'Union européenne

2.4.3. Bilan de la gouvernance des OSC

Après une période – en l'occurrence celle de 1960 à 1990 – qui a été défavorable à la pensée critique et à son expression publique, la Société Civile a pris progressivement de l'importance en nombre (entre 1990 et 2000, le nombre d'OSC a été multiplié par dix) et en activités.

Parmi les premiers faits marquants de ce nouvel élan de la Société, il y a sa participation massive à la Conférence Nationale Souveraine (CNS) de 1993. En effet, les 1088 participants étaient repartis comme suit : (i) institutions de l'État (33,18%) ; (ii) partis politiques (21,88 %) ; (iii) société civile (32,09%) ; (iv) tchadiens à l'étranger 2,73% ; et (v) autres cultes (0,82%).

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'ÉVALUATION ~

Il est à noter également que 05 places ont été réservées aux OSC à la Table Ronde de Franceville (Gabon) de 1995¹.

La Société Civile s'est aussi illustrée dans le cadre de la gouvernance de l'exploitation du pétrole tchadien, sujet fédérateur des OSC qui ont fait montre d'un fort engagement dans ce domaine. Cet engagement a principalement porté sur le respect des normes environnementales, des droits économiques, sociaux et culturels des populations actuelles et futures. Il en a résulté entre autre : (i) la modification des barèmes de compensation des populations touchées par le projet ; (ii) la publication de la loi 001 portant sur la gestion des revenus pétroliers ; (iii) la création du Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers (CCSRP) au sein duquel la société civile est représentée ; (iv) la revendication d'un plan de développement de la région productrice ; etc.

Les OSC ont également été parties prenantes à l'élaboration des documents de politiques de développement (SNRP 1, SNRP 2, PND 213-2015 et PND 2017-2021). Si cette implication de la Société Civile est diversement appréciée, elle semble – de l'avis même des acteurs de la Société Civile – s'être renforcée dans le cadre du PND 2017-2021 ; et ce, d'autant plus qu'il est prévu d'impliquer la Société Civile dans sa phase opérationnelle.

Une telle démarche nécessite une bonne préparation des OSC, afin de les doter de compétences nécessaires pour une réflexion alternative et constructive. Or la société civile pâtit de nombreuses faiblesses qui rendent improbable l'atteinte de cet objectif.

Malgré la multiplicité des OSC, nombreuses d'entre elles ne fonctionnent véritablement que le temps du le temps du projet pour lequel elles se sont créées (quand bien même, officiellement, elles sont en activités). De nombreux facteurs sont incriminés à cet effet dont la jeunesse de plusieurs, du peu d'ouverture de l'administration et, surtout, du manque de ressources (humaines, matérielles et financières).

Dans le cadre de cette évaluation, il a surtout été souligné les difficultés que rencontrent les OSC pour lever les fonds nécessaires à leur fonctionnement et au renforcement de leurs capacités. Il a été fait allusion à cet effet aux difficultés pour les OSC d'avoir partenaires institutionnels. « En effet, a-t-on mentionné, les PTF – pour la plupart – financent les OSC dans le cadre des projets. Lorsqu'il n'y a pas de projet, les OSC ont une faible marge de manœuvre budgétaire et peinent à financer le renforcement de leurs capacités. Par ailleurs, ce mode de financement des OSC, le financement par « appel à projet », utilisé par les PTF exclut les OSC de niveau 4 (les plateformes) et les OSC de niveau 3 (les faïtières) qui ne peuvent soumissionner au risque de se retrouver en concurrence avec leurs membres (OSC de base).

¹ Antoine Bangui Rombaye Tchad : élections sous contrôle (1996-1997), Coll. Etudes africaines, L'Harmattan, 1999, p. 272

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 7 : Analyse SWOT de la gouvernance de la Société Civile au Tchad

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Multiplicité des OSC ; ➤ Diversité des domaines d'interventions ; ➤ Fort engagement des OSC ; ➤ Fortes capacités de mobilisation des OSC ; ➤ Proximité avec les populations locales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incomplétude du cadre légal ; ➤ Inexistence d'une plateforme ; ➤ Forte concentration dans la capitale ; ➤ Faible encrage en milieu rural ; ➤ Inégale répartition géographique ; ➤ Existence/fonctionnement temporaire de certaines OSC ; ➤ Méconnaissance du rôle et de l'importance des OSC ; ➤ Peu d'OSC reconnues d'utilité publique ; ➤ Faible coordination des actions des OSC, antagonisme et asymétrie d'information au sein de la société civile ; ➤ Incapacités techniques de la société civile à participer efficacement à la conduite de la chose publique ; ➤ Vulnérabilité financière des OSC ; ➤ Certains comportements opportunistes (chasse à la rente, clientélisme) qui sont susceptibles de compromettre l'efficacité de la société civile.
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eventualité d'un climat politique défavorable (méfiance et défiance entre OSC et Gouvernement) ; ➤ Eventualité de l'instrumentalisation de certaines OSC à des fins politiques ou géopolitiques ; ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Il n'y a pas d'opportunités franches en matière de gouvernance de la société civile.

Commentaires

La faible coordination des actions des OSC laisse à désirer. A cela s'ajoutent les faiblesses au niveau de la collaboration et l'asymétrie d'information entre les OSC, voire l'antagonisme entre ces dernières dont certaines sont présumées partiales, voir instrumentalisées. Il a été mentionné, à titre d'exemple, l'antagonisme entre CASSIDHO et LIDHO d'une part, et « Trop c'est Trop » et « Touche pas à mes Acquis » d'autre part.

Par ailleurs, la méconnaissance en général et, en particulier, par les Forces de Sécurité Intérieures (gendarmes, policiers, gardes nomades) – mais aussi au sein même de la Société Civile – du rôle et de l'importance de cette dernière dans une démocratie. « Tant que les OSC se considèrent et/ou sont considérées comme des opposants (et traités comme tels), elles ne pourront pas remplir pleinement leurs rôles » a-t-on affirmé lors des entretiens.

Du fait de l'incomplétude du cadre légal, certaines organisations faitières se substituent à leurs membres dans la prestation de services en réalisant des projets sur le terrain. Elles empiètent sur le champ d'activités de leurs membres.

La prédominance du mécanisme par appel à propositions est aussi problématique. En effet, les OSC bien organisées qui ont une bonne visibilité auprès des PTF et auxquelles ils font déjà confiance (grosses OSC professionnalisées établies principalement à N'Djaména) s'en trouvent favorisées. Par conséquent, il y a une concentration des financements sur un nombre restreint d'OSC. L'accès inégal au financement par les OSC et le comportement opportuniste de certaines d'entre elles, les rendent vulnérables à l'instrumentalisation à des fins politiques ou géopolitiques.

Enfin, il convient de souligner qu'en 50 ans, seulement quelques associations ont été reconnues d'utilité publique au Tchad : CEFOD, Agence tchadienne d'exécution des travaux d'intérêt public (ATETIP), AMASOT, Association tchadienne pour le bien-être Familial (ASTBEF), Agence pour l'énergie domestique et l'environnement (AEDE), Université Roi Fayçal (URF).

III. DISPOSITIF DE RENFORCEMENT DES CAPACITES AU TCHAD

Le Tchad ne s'est pas doté d'une stratégie de renforcement des capacités à part entière. Le renforcement des capacités occupe toutefois une place transversale dans les principaux documents de référence en matière de développement (SNBG, SNRP 1 et 2, PND 2013-2015 et PND 2017-2021). Dans cette section, nous traiterons du dispositif de renforcement des capacités au niveau national (3.1.), puis du dispositif interne à chaque secteur institutionne (3.2.).

3.1. Au niveau national

Le Tchad dispose d'une institution qui, en principe, devrait servir d'unité de coordination du renforcement des capacités nationales et de nombreuses autres qui interviennent dans ce domaine. Il s'agit du Secrétariat Chargé du Renforcement des Capacités Nationales (3.1.1.). De nombreuses autres structures (Projets, Programmes, ONG, PTF, etc.) interviennent plus activement dans le renforcement des capacités au Tchad (3.1.2.).

3.1.1. Unité de coordination du renforcement des capacités

Le Secrétariat Chargé du Renforcement des Capacités Nationales (SENAREC) fait office d'unité nationale de coordination en matière de renforcement des capacités au Tchad. En effet, ses prérogatives sont les suivantes¹ :

- (i) Fournir une vision du renforcement des Capacités par l'élaboration des directives et la définition des priorités ;
- (ii) Concevoir les priorités stratégiques et programmes nationaux de renforcement des Capacités ;
- (iii) Gérer une base de données sur les Capacités et les priorités en matière de renforcement des capacités ;
- (iv) Conserver une base d'information sur les Capacités en vue de leur utilisation rationnelle ; et
- (v) Evaluer la mise en œuvre de ces programmes et le renforcement des Capacités au Tchad.

Comme mentionné plus haut, l'institution n'est pas suffisamment actif ou du moins ne l'est que très faiblement. Il a été souligné dans le cadre de la présente évaluation la faible visibilité de l'institution et, surtout, son caractère peu actif qui – de l'avis des répondants – s'explique par des « contraintes financières et humaines », un « mauvais leadership » et une « mauvaise organisation interne ».

¹ Décret N°175/PR/PM/MPC/97, portant création du SENAREC.

En effet, aucun output concret ne permet d'affirmer que le SENAREC a rempli une de ses missions statutaires entant qu'unité de coordination du renforcement des capacités. Même lorsqu'on remonte jusqu'à 2013, le fonctionnement de l'institution s'apparente plus à celui d'une structure quelconque de renforcement des capacités (avec relativement moins d'activités) qu'à celui d'une unité de coordination en la matière. Depuis cette date à ce jour, les principales activités menées par le SENAREC sont les suivantes :

- (i) L'exécution, en 2013, du projet d'appui à la société civile (financement Banque Mondiale). Etant donné que le SENAREC ne dispose pas d'un dispositif de suivi-évaluation, il n'est pas possible de dire dans quelle mesure les résultats prévus dans le cadre du projet ont été atteints ; tant au niveau des extrants (par exemple la valeur prévisionnelle et la valeur effective des bénéficiaires formés), qu'au niveau des effets et, encore moins au niveau de l'impact.
- (ii) La supervision, en 2013, de la révision de la Stratégie Nationale de la Bonne Gouvernance (SNBG 2017-2020). Le document n'a pas pu être validé jusqu'à ce jour.

Par ailleurs, il est à noter que le SENAREC, pour pallier ses contraintes de capacités humaines, a bénéficié de sessions de formation offertes par des institutions comme la BAD ou le PROFAP.

3.1.2. Principales structures de renforcement des capacités

De nombreuses structures nationales (publiques, privées et de la société civile) et autres PTF interviennent dans le renforcement des capacités au Tchad. En raison de leur multiplicité, il ne peut être envisagé d'en faire une présentation exhaustive. Nous nous limiterons à quelques-unes sur lesquelles nous avons des informations plus ou moins référencées.

a) PROFAP

PROFAP (Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration Publique) est cofinancé par l'ACBF¹ et l'Etat tchadien, initialement sur la période 2013-2016. Il a pour objectif général de « contribuer à renforcer l'efficacité en matière de conception et de gestion des politiques de développement au Tchad ».

Pour ce faire le projet vise spécifiquement à renforcer :

- (i) Les capacités matérielles et humaines de l'ENAM, pour améliorer les conditions et la qualité de son offre de formation ; et
- (ii) Les capacités humaines des cadres de l'Administration Publique.

¹ African Capacity Building Foundation (en français « Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique »).

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

La stratégie du PROFAP consiste à agir : (i) en amont, en renforçant les conditions matérielles et humaines de l'offre de formation des futurs cadres de l'Administration ; et (ii) en aval, en facilitant l'accès à la formation des agents de l'Administration Publique (formation continue et diplômante desdits agents).

Il ressort du Rapport d'Evaluation du PROFAP, qu'à la date du 30 juin 2016, le Cadre de Mesure des résultats fait état de douze (12) activités de composante réalisées sur 13 (soit 92,3%). Parmi les 12 activités réalisées, 08 ont atteint ou dépassé leurs cibles respectives en termes d'extrants. La moyenne globale des taux de réalisation des extrants est de 86%. Le PROFAP a, entre autres, formé 544 agents de l'Administration Publique et octroyé 20 bourses d'études de Master en Gestion de Politique Economiques (GPE).

Au niveau des effets, les indicateurs affichent des valeurs tout aussi satisfaisantes. Le taux élevé de satisfaction des bénéficiaires du PROFAP – 89,7% des bénéficiaires interrogés ont déclaré être « satisfaits » ou « très satisfaits » des interventions du PROFAP – témoigne de l'efficacité et de la qualité des actions mises en œuvre par le projet. L'on notera aussi, en ce qui concerne la qualité des formations, que 75% des TDR élaborés par le PROFAP ont fait l'objet d'évaluation par les pairs. Le nombre important de requêtes de formation reçues par le PROFAP (25 au total pour une cible de 20, soit 125%) ainsi que celui des interactions avec les décideurs économiques (10 sur 8, soit 125%) permettent de juger de la notoriété consécutive dont jouit le projet, aussi bien au niveau de ces bénéficiaires qu'au niveau des autorités publiques.

Au vu de ses résultats probants, le PROFAP a été choisi pour exécuter le Projet de Renforcement des Capacités en Gestion durable du Secteur Pétrolier (P155829) ; projet initié et financé par la Banque Mondiale. A la faveur de ce projet, le PROFAP a pu recruter deux cadres supplémentaires (une Chargée de Passation des Marchés et un Comptable). Le PROFAP disposait déjà, outre un local équipé, de : (i) un Coordonnateur ; (ii) un Responsable Administratif et Financier ; (iii) une Assistante de Coordination ; (iv) un Agent de nettoyage ; (v) une sentinelle ; et (vi) un Agent de Sécurité. Son dispositif interne de suivi-évaluation fait intervenir un consultant assisté d'un enquêteur.

Si la pertinence et l'efficacité du PROFAP sont évidentes, il a été déploré – lors de son évaluation – l'incomplétude de sa stratégie qui est exclusivement axée sur l'Administration Publique. Etant donné que l'objectif du PROFAP est d'appuyer les politiques publiques, il est nécessaire d'élargir sa portée aux autres parties prenantes clé à l'élaboration et à la gestion desdites politiques, à savoir : les acteurs du secteur privé et de la société civile ; acteurs pour lesquels les besoins en renforcement des capacités sont tout aussi pressants et qui se doivent d'être plus activement et plus efficacement mis à contribution dans la dynamique de développement au Tchad. Le renforcement des capacités de la société civile et du secteur privé – parallèlement à celles des agents de l'Administration Publique et dans un cadre aussi organisé et cohérent – serait donc de bon augure.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Il a été indiqué lors des entretiens la nécessité de pérenniser le PROFAP et d'en faire l'Unité Nationale des Renforcement des Capacités au Tchad, par décision officielle des autorités publiques compétentes. Le PROFAP a ainsi été jugé à même d'être l'organe d'élaboration et d'exécution du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités. Cela est d'autant plus justifié que l'élaboration dudit programme est envisagée par l'ACBF, en grande partie, suite aux résultats satisfaisants du PROFAP.

b) FONAP

Le FONAP (Fonds National d'appui à la formation professionnelle) est chargé de collecter la taxe d'apprentissage et de formation professionnelle (TAFP) en vue de financer les actions de formation continue et de perfectionnement. Grâce à la collecte de la TAFP, le FONAP est capable de financer des actions de formation professionnelle, ainsi que d'apporter un soutien financier aux dispensateurs de formation professionnelle publics ou privés soumettant leurs plans ou leurs projets.

Le Fonds fonctionne sous l'égide d'un Conseil de Gestion Tripartite (CGT). Ce Conseil permet de voter les budgets du FONAP, les critères d'éligibilité pour les projets proposés, affecte les ressources en fonction des directives du CONEFE, et enfin gère les comptes de gestion du FONAP.

Le FONAP est principalement financé grâce à la TAFP, dont le taux d'imposition est de 1.2% de la masse salariale des entreprises et fixé par la loi des finances du gouvernement chaque année. De plus, le FONAP est subventionné par l'Etat, dont le montant est également décidé par la loi des Finances.

Dans le cadre du financement des secteurs sociaux dans les PMA, dont le Tchad fait partie, l'Agence Française de Développement (AFD) a alloué une subvention de 5 millions d'euros pour le projet d'« Amélioration de la compétitivité des entreprises tchadiennes » pour une durée de 5 ans de 2014 à 2018. Dans le cadre de ce même projet, le FONAP participera grâce à un autofinancement de 2 millions d'euros. Ce financement du FONAP intervient directement dans le financement de l'Appui au Maître d'Ouvrage (AMO) qui fournira un appui dans le démarrage et la gestion du projet, ainsi que dans la mise en place des composantes et interventions du projet.

Ce projet constitue la première intervention de l'AFD au Tchad dans le domaine de la formation professionnelle. Jusqu'ici l'Agence est principalement intervenue en éducation primaire et secondaire. Mais grâce à son expérience dans la zone, elle a identifié des besoins importants dans ce domaine. De plus, cette intervention participe à plusieurs initiatives françaises dans le domaine du Partenariat Public Privé, déjà mis en place par l'AFD, ainsi qu'à la stratégie « Education, Formation, Insertion 2010 – 2015 » du Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement (CICID) et le Cadre d'Intervention Sectoriel de l'AFD en matière d'éducation 2013 – 2015.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Le CIS est également à l'origine de l'identification de secteurs prioritaires pour ce projet tel que l'élevage, qui bénéficie d'un appui particulier de la part de l'AFD au Tchad depuis 1990 à hauteur de 50 millions d'euros.

La finalité du projet est d'améliorer la compétitivité des entreprises tchadienne, en visant particulièrement les entreprises privées formelles, les entreprises parapubliques, et les petites et très petites entreprises en passant par le renforcement du financement de la formation professionnelle.

En effet, les besoins principaux des entreprises sont les ressources humaines, trop peu développées et qualifiées au Tchad. De plus, ce projet permettra également l'amélioration du niveau de vie de la population. C'est pourquoi, les trois secteurs prioritaires identifiés sont les BTP, l'élevage, et l'artisanat. Ce sont des secteurs avec un fort potentiel économique pour le pays, avec une demande de personnel qualifié, ainsi que des secteurs dans lesquels un grand nombre d'actifs sont déjà impliqués.

c) ENA

L'École nationale d'administration (ENA) est chargée de la formation et du perfectionnement des fonctionnaires tchadiens qui se destinent aux carrières administratives, financières, économiques, sociales, diplomatiques et judiciaires. Elle assure la formation et le perfectionnement des agents des collectivités locales, des établissements publics et parapublics.

Elle a, en outre, pour mission de promouvoir les sciences et techniques administratives du développement et la recherche dans ces domaines. Elle peut être aussi chargée d'assurer une préparation à certains concours et examens professionnels ou donnant accès à la Fonction Publique.

L'ENA se positionne comme une institution clé de renforcement des capacités nationales. C'est ainsi qu'à travers son modèle pédagogique et ses valeurs, l'ENA cherche à valoriser l'administration publique tchadienne, moteur fondamental d'un Tchad en mouvement. Pour l'atteinte des objectifs visés dans le cadre d'un programme Tchad vision 2030, l'ENA ambitionne ainsi de compter parmi les Ecoles d'Administration de référence dans la zone CEMAC et en Afrique francophone selon les standards internationaux. En tant que première école qui propose une définition innovante de la finalité de l'Administration publique fondée sur le principe du New public management et de gouvernance durable, l'ENA a fait le choix, en réponse aux attentes du Tchad, et ses nouveaux défis économiques, de former par l'éducation et la recherche en Administration Publique en faveur de l'émergence d'une économie responsable et profitable à tous les Tchadiens. En effet, l'ENA forme et perfectionne les Cadres Tchadiens qui se destinent aux carrières administratives, financières, économiques, sociales et diplomatiques.

L'ENA dispose de 154 enseignants dont 150 sont des vacataires et seulement quatre sont permanents. Au nombre de 432, les auditeurs dépassent largement la capacité d'accueil de l'ENA qui se situe, en réalité à 150 élèves.

La Direction de la Formation Continue, du Perfectionnement et de la Promotion du Bilinguisme (DFCPPB) met en œuvre, au sein de l'ENA, les politiques de requalification et de perfectionnement des agents de l'Etat, des Collectivités locales et des Grandes Institutions.

d) Autres structures nationales de renforcement des capacités

Le dispositif institutionnel de renforcement des capacités au Tchad intègre d'autres des universités, des instituts, des grandes écoles et des centres de formation. Il s'agit, principalement, de :

- ✦ **Huit universités dont une privée** (« université Emikoussi »)¹ et **130 Etablissements d'Enseignement Supérieur privés dont 2/3 à N'Djamena**². Si la croissance en nombre des Etablissements d'Enseignement Supérieur au Tchad permet de contenir quelque peu la croissance des effectifs des étudiants, cela ne constitue qu'une réponse immédiate et, pour le moins, partielle. L'administration demeure en effet peu ou mal outillée, la visibilité est mal assurée pour ce qui est de la qualité et de l'adéquation des enseignements par rapport aux attentes réelles de l'économie, aux normes internationales, etc. Le rapport d'évaluation des Etablissements d'Enseignement Supérieur privés fait état de 15 instituts (sur 60 évalués) répondant aux critères (infrastructure, équipements, gestion pédagogique, personnel, partenariat avec les institutions publiques et étrangères) et grilles d'évaluation³.
- ✦ **Quatre institutions d'études et de recherche** : le Centre National d'Appui à la Recherche (CNAR), le Laboratoire de Recherches Vétérinaires et Zootechniques de Farcha, l'Institut Tchadien de Recherche Agronomique (ITRA), l'Institut National de la Statistique, des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED).
- ✦ **Plusieurs grandes écoles offrent des formations spécifiques**. Les écoles normales supérieures forment des enseignants (professeurs de collège et lycée). L'École Nationale d'Administration de N'Djaména forme les administrateurs civils et financiers, l'Ecole de Formation aux Métiers de Magistrature de N'Djaména des magistrats et autres auxiliaires de justice. Quant à l'École Nationale des Travaux Publics de N'Djaména, elle forme les ingénieurs des travaux publics et des BTP. L'École Nationale des Télécommunications de Sarh forme les administrateurs et techniciens des télécoms et enfin l'Ecole Nationale des Agents Sanitaires et Sociaux (ENASS) forme les agents et auxiliaires de santé.

¹ Fiche Curie Tchad [Ambassade de France, avril 2015]

² Commission Nationale pour l'Enseignement Supérieur privé (CNESP) [Août 2016].

³ Idem.

A ces institutions s'ajoutent, le [Centre de Formation et de Perfectionnement de la Chambre de Commerce](#), qui offre des sessions de formation continue. Enfin, Le Tchad dispose aussi de plusieurs [Centres de Formation Technique et Professionnelle et/ou d'apprentissage \(CTPA\)](#). Le nombre est estimé à 245 selon le répertoire de l'offre nationale de formation.

En somme, le Tchad ne dispose pas d'un dispositif institutionnel, « à proprement parler », qui soit spécifiquement axé sur le renforcement des capacités nationales. Des offres de renforcement des capacités sont proposées épisodiquement par plusieurs programmes et projets (SENAREC, PROFAP, PASOC, PACOM), financés et/ou exécutés par le Gouvernement tchadien, des Partenaires Techniques et Financiers (UE, Banque Mondiale, l'AFD, CCFD, CORDAID, ACBF, SNU), certaines OSC (GRAM-TC, OANET) et d'autres institutions (ENA, CEFOD, INADES).

3.2. Dispositif interne (Secteurs Public et Privé, et OSC)

A l'échelle des secteurs publics, privé et OSC, l'existence d'un dispositif interne de renforcement est assez rare. Le renforcement des capacités n'est généralement pas systématisé au sein des institutions. Leur dispositif interne de renforcement des capacités se limite à un mécanisme tacite – à quelques exceptions près, comme le cas de l'AFCCET¹ qui s'est dotée d'un « Secrétariat Chargé de Formation » – qui a pour objectifs : (i) identification des besoins en renforcement des capacités ; (ii) choix de l'offre (externe) de formation adéquate ; (iv) recherche de financement ; et (iv) formation du personnel.

Ces secteurs sont par conséquent largement tributaires des institutions qui offrent ou financent le renforcement des capacités. Cette situation, est unanimement déplorée par les institutions enquêtées. A titre d'illustration, *les députés déplorent l'absence d'une stratégie nationale de renforcement des capacités, mais également celle d'un dispositif interne opérationnel et performant qui soit spécifiquement axé sur le renforcement des capacités*. Les parlementaires, selon leurs propres dires, arrivent à l'hémicycle avec des niveaux d'instruction disparates et ont donc besoin d'une structure interne de renforcement des capacités.

En l'absence d'un tel dispositif, les institutions font appel aux services, par exemple, d'un point focal qui se charge de contacter les PTF pour négocier le financement de certaines activités ponctuelles de renforcement des capacités. En l'absence d'offre de renforcement des capacités adéquates et/ou de financement requis, les institutions sont souvent contraintes d'accepter toute offre même si elle ne répond pas à leurs besoins spécifiques.

¹ Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprise du Tchad [Organisation de la Société Civile]

3.2.1. Cas du secteur public

Si de nombreuses institutions appuient exclusivement le renforcement des capacités au Tchad, ou intègrent cet appui parmi leurs actions, il n'y pas une coordination entre leurs offres en la matière, ni de thématiques centrales spécifiques à chacune d'elles. Toute thématique, en tant que besoin se fait, peut faire ou avoir fait l'objet d'offre de renforcement des capacités.

Or Les thématiques sur lesquelles portent les demandes internes de renforcement des capacités des institutions sont généralement en lien avec le (ou les) domaine (s) d'intervention de ces dernières. Ainsi, pour GRAM-TC dont le domaine d'intervention est « l'exploitation rationnelle des ressources naturelles, la gestion transparente et équitable des revenus tirés des industries extractives », les modules de formation interne sont, entre autres : « les conflits liés à l'exploitation des ressources naturelles », « le Système d'Information Géographique (SIG) », « le Plaidoyer budgétaire », « la transparence budgétaire ». L'offre de formation interne de l'AFCCET, qui est une OSC relevant du domaine l'entrepreneuriat des femmes, apparaît par contre, essentiellement axée sur des thématiques comme les « activités commerciales ».

Dans ces conditions, les contraintes réelles de capacités des institutions ne sont pas toujours évaluées au préalable. Elles sont souvent « mises devant le fait accompli », c'est-à-dire conviées, par exemple, à prendre part à des sessions formation qui, pour la plupart, ne répondent pas à leur demande spécifique en renforcement des capacités.

Par ailleurs, étant donné que le renforcement des capacités n'est pas institutionnalisé, ni coordonné au Tchad, l'accès aux offres de renforcement des capacités est inéquitable entre les secteurs clé et au sein même de chacun de ses secteurs. En effet, il ressort des données collectées que des institutions du secteur public, du secteur privé et de la société civile ont effectivement bénéficié d'offres de renforcement de capacités au Tchad. Toutefois, force est de constater que certaines d'elles en ont bénéficié plus que d'autres. A titre d'illustration, au cours des trois années, des OSC comme GRAMP/TC ou l'OANET ont bénéficié de plusieurs sessions de renforcement des capacités (dont certaines à l'extérieur), alors que d'autres n'ont bénéficié que d'une seule de ces sessions (cas de l'ALCOMET), voire d'aucune desdites sessions (cas de la CACCDFT).

Enfin, il a été également déplorer le fait que, mis à part le SENAREC dont le fonctionnement n'est pas vraiment effectif, la plupart de ces institutions ont des offres de renforcement des capacités ciblées, par exemple, sur le secteur public comme dans le cadre du PROFAP, ou sur la société civile à l'instar du PASOC.

Il est donc probable que certains secteurs et institutions soient plus rationnés que d'autres en matière de renforcement des capacités. Bien que ne disposant généralement pas d'un dispositif interne de renforcement des capacités à proprement, les institutions de l'administration publique s'organisent, autant

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

que peut se faire, pour le renforcement de leurs capacités. Cependant cet exercice reste largement axé sur les dispositifs extérieurs de renforcement des capacités dont les offres ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une stratégie, ni d'un plan opérationnel en la matière. Toutefois des opportunités existent qui se doivent d'être exploitées en considération des faiblesses et menaces ci-dessus mentionnées.

Encadré 8 : Analyse SWOT du dispositif de renforcement des capacités (au niveau du secteur public) au Tchad

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'existence des structures d'encadrement ; ➤ L'existence de cadres de qualité ; ➤ La volonté des cadres actuels à travailler ; ➤ La volonté de former des cadres de qualité ; ➤ Le financement de certaines sessions de renforcement des capacités par des projets et des PTF ; ➤ L'existence de formateurs qualifiés, d'une bonne expertise locale, au Tchad ; ➤ L'existence d'une ligne budgétaire annuelle dédiée au renforcement des capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'inexistence d'une stratégie nationale de renforcement des capacités ➤ L'insuffisance du financement du dispositif national de renforcement des capacités ➤ Les difficultés de déblocage de la ligne budgétaire dédiée au renforcement des capacités par le Trésor Public ➤ Le faible niveau de l'usage des technologies de l'information et de la communication ; ➤ La mauvaise utilisation des compétences ; ➤ L'insuffisance de centres de formation propres à l'administration ; ➤ L'absence de plan annuel de renforcement des capacités au niveau des institutions.
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La persistance de l'absence d'une stratégie nationale de renforcement des capacités ; ➤ La persistance de l'absence de plans annuels de renforcement des capacités ; ➤ L'inadaptation aux politiques, aux standards et aux structures mondiales de renforcement des capacités ; ➤ Le non déblocage de la ligne budgétaire dédiée au renforcement des capacités par le Trésor Public. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La disponibilité de certains projets et PTF de financer ponctuellement des sessions de renforcement des capacités ➤ La disponibilité des compagnies exploratrices de pétrole de financer des sessions de renforcement des capacités relevant de leur secteur ➤ La disponibilité des jeunes cadres au renforcement de leurs capacités ➤ La possibilité d'élaborer des plans annuels de renforcement des capacités ➤ La possibilité de faire financer les sessions de renforcement des capacités de l'administration publique par le secteur privé sur la base de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

3.2.2. Cas du secteur privé

La compétitivité et la rentabilité d'une entreprise reposent essentiellement sur les compétences et la motivation de son personnel, d'où l'importance de la formation, dont l'utilité n'est plus à démontrer.

Les études diagnostiques sur le développement du Tchad (par exemple l'EDIC, les différentes études menées par l'UMOCIR-T, le Livre blanc du CNPT) soulignent une main d'œuvre de faible qualité comme frein au développement des entreprises et à l'investissement privé national ou étranger. Il y a un réel

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

problème d'adéquation des ressources humaines formées par les dispositifs de formation et les besoins du marché du travail.

Cette inadéquation est beaucoup plus marquée dans la plupart des secteurs porteurs (BTP, tourisme, industrie et transformation, ingénierie financière ...) où la disponibilité des ressources humaines et leur degré de professionnalisation permettent difficilement d'offrir une production capable de satisfaire la demande intérieure.

Le système national de formation professionnelle n'est pas aligné aux besoins du développement économique. L'offre de formation ne répond pas aux besoins actuels et futurs en ressources humaines des secteurs productifs du pays.

Partant de ce constat, les plus hautes autorités ont élaboré une Stratégie Intérimaire pour l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle.

La préparation aux métiers de demain en vue d'anticiper sur les changements économiques et sociaux, est bien entendue la préoccupation majeure qui devrait guider l'édification du dispositif interne de renforcement des capacités du secteur privé.

La présente étude révèle que des actions de formation continue sont réalisées au sein des entreprises, en l'absence d'un cadre général d'orientation, de planification, de programmation et de coordination basé sur les objectifs et stratégies des politiques publiques.

En tant que fonction, la Formation dans la plupart des entreprises n'est pas toujours bien organisée. Cependant, les Consultants notent que la plupart des structures d'appui au secteur privé ont un dispositif de formation pour leurs membres (entreprises adhérentes), par conséquent elles disposent chacune de plan de formation et d'indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte des objectifs de formation.

De toutes ces structures, celle qui dispose du dispositif de renforcement des capacités le mieux élaboré est le CNPT. En effet, le CNPT et le CEBATRAP disposent chacune d'une unité d'appui à la formation (UAF) des agents des entreprises membres. Ces structures ont été mises en place avec l'appui technique et financier de l'Agence Française de Développement (AFD).

L'UAF est une structure légère comportant deux experts permanents. Leur profil est celui de cadres ou experts, ayant une expérience dans la gestion des ressources humaines. Ils sont recrutés par l'organisation professionnelle (CNPT, CEBATRAP) et payés conjointement par le FONAP et le Patronat.

L'UAF a dans ses attributions, principalement les missions suivantes :

- Veille : Identifier les besoins en formation et en recrutement des entreprises membres ;

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Conseil : Offrir un service d'appui et de conseil aux entreprises sur les sujets qui touchent la formation et l'emploi : réglementation, offres et demandes d'emploi, conseils, statistiques...
- Promotion : Promouvoir la formation professionnelle, notamment à travers des actions de communication et de contacts directs avec les parties prenantes (entreprises, jeunes, parents, centres)
- Développement : Organiser toute action visant à développer, structurer et améliorer le fonctionnement du dispositif de la FP (formation des tuteurs en cas de développement de l'apprentissage, labellisation des entreprises formatrices, participation à l'élaboration et à la gestion d'un répertoire de métiers et de compétences, participation effective au conseil d'administration – ou aux comités pédagogiques - de centres de formation...). L'UAF qui pourra proposer par exemple, la mise en place de nouvelles formations au sein des centres de formation, et ce, après avoir fait des enquêtes auprès des membres pour identifier finement les besoins.

Un des objectifs les plus importants pour l'UAF est de permettre aux organisations d'appui au secteur privé, de devenir des interlocuteurs crédibles vis-à-vis des pouvoirs publics pour toute décision en rapport avec la formation dans le secteur privé.

La Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat (CCIAMA) a aussi son dispositif interne de renforcement des capacités. Elle dispose d'une direction de la formation et d'un centre de formation et de perfectionnement professionnel (CFPP).

En effet, la CCIAMA à travers le CFPP s'est engagé au côté de l'Etat tchadien pour affronter vigoureusement l'épineuse question des faibles capacités humaines relevées dans l'administration et le secteur privé.

La stratégie mise en place a consisté à évaluer et identifier des besoins de formation fiables des institutions, quel qu'en soit leur statut (public ou privé). Les besoins identifiés sont traduits en actions ou filières de formation, afin d'assurer la fourniture des compétences recherchées.

Par ailleurs, l'approche envisagée par la CCIAMA permet à ses membres (adhérents) de faire l'économie des formations à l'extérieur ou dans d'autres institutions avérées très coûteuses. Elle permet également de développer des solutions locales durables aux défis de l'insuffisance de capacités, dans les différents aspects de la gestion d'entreprises.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

L'ANIE élabore des plans stratégiques quinquennaux de développement du secteur privé. Ces plans sont assortis d'un plan de renforcement des capacités. En outre, dans le cadre de ses partenariats et en concertation avec l'UMOCIR-T, l'ANIE entend créer dans une structure locale de formation, des filières spécialisées dans des carrières de l'économie extérieure - politique commerciale et droit commercial international, le rôle des investissements multinationaux, les rapports financiers internationaux.

Le CECOQDA identifie chaque année ses besoins de formation et noue des alliances stratégiques avec les autres institutions de contrôle de qualité européennes et l'ONUDI, pour la mise en œuvre de ses actions de formation.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 9 : Analyse SWOT du dispositif de renforcement des capacités (au niveau du secteur privé) au Tchad

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existence des cadres ou les acteurs publics et privés se concertent sur les questions de renforcement des capacités ; ➤ La volonté politique pour la promotion de l'emploi et de la formation professionnelle, des priorités pour le développement socio-économique ; ➤ Existence d'une stratégie EFE et d'une politique nationale d'emploi et de la formation professionnelle ; ➤ Existence d'une Loi d'orientation du système éducatif et d'un cadre réglementaire et institutionnel de la formation professionnelle ; ➤ Existence des universités et grandes écoles ayant une bonne implantation et des infrastructures de base. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inadéquation des formations existantes avec les qualifications demandées par les entreprises et l'artisanat utilitaire ; ➤ Déficit d'apprentissage des pratiques professionnelles au profit de formations trop théoriques ; ➤ Moyens matériels insuffisants dans les structures de formation notamment en termes de matière d'œuvre ; ➤ Équipements non conformes avec les réalités de terrain ; ➤ Déficit de compétence des formateurs. ➤ Offre de formation professionnelle initiale aux métiers relevant des secteurs primaire et secondaire est insuffisante, et il manque de référentiels de formation normalisés ;
Menaces	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les services publics compétents sont incapables de remplir intégralement leur fonction de régulation de l'offre et de contrôle de qualité des prestations des offreurs de formation, faute de moyens humains et financiers ; ➤ Cloisonnement entre les centres de formation et les administrations publiques. Les centres de formation fonctionnent au gré de programmes et projets. Leurs objectifs sont ainsi liés à ceux des institutions qui les financent ; ➤ Incapacité de l'Etat à mobiliser des ressources pour créer des centres d'excellence de référence dans les domaines tels que les mines, l'énergie, l'industrie. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'offre de formation au niveau du secteur primaire (agricole) reste encore très faible alors qu'il est le premier secteur pourvoyeur d'emplois ; ➤ Le secteur secondaire est tout aussi insuffisamment couvert : il y a une insuffisance de l'offre de formation pour la mise en œuvre des activités liées au cœur de métier des entreprises industrielles telles que l'installation des équipements de production (électromécanique, électroniques, ...), techniques d'entretien et d'instrumentation, de maintenance et de dépannage ;
Opportunités	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consensus des principaux PTF sur la nécessité d'appuyer le développement du capital humain, et leur engagement dans l'appui technique et financier au secteur de la formation (BAD, Union Européenne, AFD, Banque Mondiale, Coopération Suisse, ACBF) ➤ L'existence du Ministère en charge de la formation professionnelle ; ➤ Expérience de dialogue public privé limitée, mais pouvant être orienté vers le développement des PPP et le renforcement des acteurs (fonds, organisation professionnelle) de la formation ; ➤ Certains secteurs économiques sont en essor (énergie, tourisme, etc.) et peuvent induire la construction de nouvelles offres de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dans le secteur des BTP, il y a une insuffisante offre de formation dans les différents métiers tels que le ferrailage, la menuiserie, le carrelage, la plâtrerie, la conduite des engins de travaux, la conduite des opérations de concassage, de l'électricité industrielle, etc. ; ➤ Les centres de formation sont limités par l'insuffisance d'équipements et de personnel d'encadrement qualifié ; ➤ Le manque de ressources fait en sorte que les programmes ne sont pas achevés dans les structures publiques ; ➤ Les programmes et contenus des formations sont désuets et ne sont pas articulées aux besoins de l'économie ; ➤ les besoins réels en compétences des employeurs ne sont pas identifiés par les offreurs de formation, pour réadapter leur programme.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Dans le Secteur privé, selon le Ministère du Plan, 30.761 entreprises ont été identifiées en 2015¹, dont 8500 enregistrées à la CNPS pour 191 589 travailleurs cotisants. Malgré des améliorations constatées ces dernières années, ce secteur reste peu développé. Il souffre d'un manque de capacités humaines, d'infrastructures, de transport et d'énergie. Cette précision est importante pour comprendre les commentaires qui suivent sur le renforcement des capacités du secteur.

La remarque globale qui se dégage à la lecture du tableau est le manque d'approche stratégique pour le développement des capacités et un très faible niveau du capital humain. La formation professionnelle est peu développée et l'apprentissage très faiblement répandu. Les formations offertes par les structures existantes sont peu adaptées aux besoins des secteurs économiques porteurs. Ce qui limite la productivité des entreprises et nuit à l'amélioration des conditions économiques et sociales. La conséquence la plus visible, est le déséquilibre créé sur le marché du travail.

Un bon système d'information du marché du travail permet le développement d'une offre de formation pertinente par rapport à la demande en compétences. Ces offres de formation doivent être en lien avec les potentialités du pays et des différentes régions. Au Tchad, l'offre de formations techniques et professionnelles est plus développée dans le cadre des activités du tertiaire, du fait d'un coût d'investissement moins élevé que dans les autres secteurs, et la majorité est concentrée dans les grandes villes, notamment dans la capitale.

Il existe un fort déséquilibre entre l'offre de formation par secteurs d'activité et les potentialités (capacités d'absorption) du marché du travail.

Tableau 9 : Confrontation entre offre de formation et capacité d'absorption du marché du travail, 2011

Offre de formation	Poids des effectifs scolarisés		Poids des effectifs en emploi par secteur	
Secteur primaire	3%		Secteur primaire	74,3%
Secteur secondaire	26%		Secteur secondaire	9%
Secteur tertiaire	71%		Secteur tertiaire	16,6%
Ensemble	100%		Ensemble	100%

Source : Calculs à partir d'ECOSIT III

Les analyses menées montrent que, pour les dix années à venir, l'économie tchadienne à travers son marché du travail aura un besoin annuel de renouvellement de main d'œuvre estimé à 63 800 (demande de main-d'œuvre minimale qui sera enregistrée annuellement sur le marché du travail). Le besoin de main d'œuvre d'une économie résulte au moins de deux facteurs : (i) le renouvellement du stock d'actifs occupés qui se retireront de l'emploi

¹ Ministère du Plan et de la Prospective. Matrice de Diagnostic Stratégique (MDS) du Tchad. Décembre 2015

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

(généralement ceux qui atteignent l'âge de la retraite) et (ii) le besoin de main-d'œuvre complémentaire pour répondre à l'accroissement des activités économiques. L'estimation ci-dessous se réfère uniquement au besoin de renouvellement de la main-d'œuvre. Il convient de noter que l'ensemble de ces offres d'emploi proviendront à la fois des unités de production informelle et des entreprises formelles (9% des offres). Le tableau ci-dessous présente la répartition de ces offres d'emplois selon les domaines d'activités.

Tableau 10 : Besoins minimaux annuels de main d'œuvre par secteur d'activité, 2011-2020

	Branche d'activité	Effectif en emploi	Effectif des actifs occupés ayant plus de 50 ans	Besoin annuel de renouvellement
Primaire	Agriculture, élevage, sylviculture et pêche	2 677 674	516 274	51 627
Secondaire	Activités extractives	3 112	434	43
	Production/transformation des biens	53 763	10 064	1 006
	Construction, BTP	31 595	4 376	438
Tertiaire	Commerce/vente	412 935	56 632	5 663
	Transports et postes et télécommunication	27 029	27 029	336
	Activités d'hébergement et de restauration	117 396	11 366	1 137
	Education	14 336	2 067	207
	Santé et Action sociale	5 860	1 645	164
	Administration, Défense et Sécurité publique	96 760	20 507	2 051
	Autres services (finance : banque & assurances, arts et spectacle, etc.)	59 539	11 279	1 128
	Ensemble des secteurs de l'économie	3 500 000	638 000	63 800

Sources : RGPH 2 (2009) et ECOSIT3 (2011).

3.2.3. Cas de la société civile

Il ressort de l'analyse SWOT ci-dessous que les forces du dispositif interne de renforcement des capacités des OSC sont relativement mineures ; et ce, d'autant plus qu'un tel dispositif n'existe pas dans la majeure partie des OSC. A cela s'ajoute le faible nombre de structures de recherche et d'accompagnement (comme le CEFOD, GRAMP-TC) du monde associatif. Les OSC, comme mentionné précédemment, sont donc largement tributaire des offres externes de renforcement des capacités. Les opportunités en la matière sont tout aussi insignifiantes. Le renforcement des acteurs de la Société Civile dans leur dimension politique davantage orientée sur les nouveaux rôles de la société civile (plaidoyer, suivi citoyen de l'action publique), sur sa structuration, ainsi que sur la construction de partenariats État-société civile n'a pas été suffisamment poussé¹.

¹ LA SOCIÉTÉ CIVILE AU TCHAD CARTOGRAPHIE DES ACTEURS, Union européenne [Août 2014].

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Encadré 10 : Analyse SWOT du dispositif de renforcement des capacités (au niveau des OSC) au Tchad

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ➤ L'identification des besoins en renforcement de capacités (diagnostic) de sorte à ce que les actions en la matière soient utiles (c'est-à-dire qu'elles répondent à des besoins réels) et opportunes ; ➤ Une planification rigoureuse de ces actions permettant d'y assurer un accès équitable pour tous les cadres ; ➤ La mise en place d'un service en charge du renforcement des capacités (comme le Secrétariat chargé du renforcement des capacités au sein de l'AFCCET). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les difficultés pour lever les fonds se traduisant par une faible marge de manœuvre budgétaire des OSC qui peinent à financer le renforcement de leurs capacités. ➤ Les débauchages, par d'autres institutions, des cadres des OSC ayant bénéficié de plusieurs formations. Cette pratique oblige les OSC à recruter de nouveaux cadres et à investir à nouveau dans leur formation ; ➤ Certains comportements opportunistes (chasse à la rente, clientélisme) qui sont susceptibles de compromettre l'efficacité et l'efficience des actions de renforcement des capacités.
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le risque que le Gouvernement n'honore pas l'engagement qu'il a pris en ce qui concerne l'implication des OSC dans la mise en œuvre du PND 2017-2018 (ou de ne pas créer les conditions d'une implication efficace desdites OSC, notamment par leur formation) ; ➤ L'inexistence de certaines offres de formation au Tchad. Comme mentionné plus haut, pour ces offres, les OSC doivent envoyer certains cadres dans d'autres pays pour la formation. Du fait du coût relativement élevé de cette démarche, certains PTF rechignent à la financer ; ➤ D'éventuelles difficultés opérationnelles (gestion, décaissement) des programmes, projets et actions de renforcement des capacités ; 	<p>A l'heure actuelle, il n'y a pas d'opportunités franches pour le renforcement des capacités des OSC, si ce n'est la mise en œuvre du PASOC (dont une ligne budgétaire est allouée au financement du renforcement des capacités) ; et l'inclusion de la Société Civile dans les actions de renforcement des capacités prévues dans le PND 2017.</p>

IV. BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES

La présente section se propose de présenter les besoins en renforcement des capacités, exprimées lors des entretiens et sur la base de la revue documentaire, au double niveau national (besoins transversaux) (4.1.) et sectoriel (4.2.).

4.1. Besoins transversaux au niveau national

4.1.1. Capacités institutionnelles

Sur le plan institutionnel, le Tchad doit se doter d'un dispositif (cohérent et fonctionnel) de renforcement des capacités. Ce dispositif doit intégrer :

1. **Une Unité Coordination** qui soit à même d'assurer la coordination de toutes les offres (programmes, projets et actions) de renforcement des capacités. Le but est d'éviter des interventions disparates en matière de renforcement des capacités et, partant, de créer un effet de synergie entre les offres de renforcement des capacités. Il en résultera une gestion méthodique et efficiente des actions renforcement des capacités.
2. **Une stratégie nationale de renforcement des capacités** (déclinée en stratégies sectorielles) élaborée en parfaite adéquation avec le PND 2017-2021. Un tel dispositif devra, en outre, garantir l'adéquation des offres de renforcement des capacités aux besoins pertinents des différents secteurs ; et un accès équitable et équilibrés auxdites offres des différents secteurs clé, au niveau central et au niveau décentralisé.
3. **Un mécanisme à même d'assurer une large visibilité** de l'Unité de Coordination, de la Stratégie et des offres de renforcement des capacités ; ainsi qu'une meilleure gestion et un meilleur contrôle (a priori et a posteriori) du renforcement des capacités nationales.

En plus des dispositions institutionnelles axées sur le renforcement des capacités, le Tchad doit combler d'autres contraintes de capacités institutionnelles en lien avec les faiblesses observées au niveau de son mécanisme de gouvernance économique. Plus précisément, il faut mettre en place et opérationnaliser :

1. **Un Cadre d'Elaboration, Suivi et d'application des normes et codes nationaux internationaux.** Comme mentionné plus haut, le Tchad a signé de nombreux traités et conventions dont certains ne sont pas ratifiés. Et quand bien même certains sont ratifiés, leur application n'est toujours pas pleinement effective. Ce cadre appuiera également, si nécessaire, leur élaboration et/ou leur finalisation.
2. **Un cadre de concertation et dialogue** institutionnalisé et/ou renforcée entre le secteur public, le secteur privé, les OSC et les autres institutions clé. Il but est de renforcer l'efficacité et l'effectivité de la participation

de toutes les parties prenantes au mécanisme de gouvernance au Tchad.

3. Une Chaine Prospective-Programmation-Planification-Suivi-Evaluation (PPPBSE) qui soit dotée de tous les outils opérationnels et des ressources humaines qualifiées pour en garantir l'utilité fonctionnelle ; aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé.
4. Un mécanisme institutionnel garantissant la meilleure visibilité possible des politiques publiques générales et sectorielles. Un tel mécanisme permettra une meilleure appropriation desdites politiques.

4.1.2. Capacités humaines

Au niveau national, les besoins en renforcement des capacités humaines sont principalement relatifs aux compétences (formation continue et diplômante) et au nombre (recrutement). Les demandes de formation portent à la fois sur la formation diplômante et sur la formation continue de perfectionnement. Et ce, avec une préférence pour les sessions de formation au Tchad (qui sont plus efficaces, sans préjudice de leur qualité) ; la formation à l'étranger n'est envisageable qu'en cas d'inexistence d'une offre au niveau national. Les tendances lourdes identifiées, en matière de demande de renforcement des capacités humaines portent sur les thématiques ci-dessous :

1. Chaine PPPBSE. Des capacités renforcées en la matière seront nécessaires à la systématisation du PPPBSE, prévue dans le PND 2017-2021, à l'efficacité de sa mise en application. De cela dépendra, largement, la qualité conceptuelle et opérationnelle des politiques publiques, des projets et programmes qui y seront greffés.
2. Management et leadership. Ce module est identifié, principalement, au travers des défaillances incriminées – en termes de mauvaise gestion des ressources, mauvaise organisation, de mauvais leadership – dans le fonctionnement des institutions (incluant celles en charge du renforcement des capacités).
3. Renforcement des compétences stratégiques du secteur privé. Il s'agit de renforcement des capacités dans les métiers dits sensibles et stratégiques, pour lesquels, il est difficile de trouver des compétences attendues par les entreprises. Ces actions se rapportent aux domaines des techniques industrielles, au secteur des BTP, et autres bonnes pratiques novatrices dans les domaines de l'informatique, de l'ingénierie des projets et financière et du marketing et commerce.
4. Renforcement des capacités de production de l'artisanat utilitaire. Globalement, les performances de l'artisanat utilitaire demeurent largement en deçà de ses potentialités. Les faibles taux d'investissement, la sous qualification du capital humain, la faiblesse de l'innovation, ainsi

que les carences organisationnelles, caractérisent cette industrie. Des actions ciblées de formation dans ces domaines constituent une priorité pour dynamiser le secteur privé.

Outre les demandes de renforcement des capacités qui sont d'une grande importance stratégique pour la mise en œuvre du PND 2017-2021 (Leadership, chaîne PPPBSE, Compétences techniques et professionnelles dont Communication, plaidoyer et techniques de négociations, gestion des conflits et formation sur les petits métiers), d'autres offres de renforcement des capacités d'intérêt transversal sont également sollicitées : TIC, Comptabilité, Finances Publiques, GAR, Economie, Montage des projets, Etudes (de faisabilité, de marché, de base), Recherche, Statistique, Sociologie. D'autres demandes beaucoup plus spécifiques à telle ou telle institution, à tel ou tel secteur.

4.2. Besoins au niveau sectoriel

4.2.1. Cas du secteur public

A la lumière de l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces au niveau de l'administration publique, il ressort que les besoins prioritaires en renforcement des capacités dans ce secteur apparaissent comme suit :

1. Au niveau institutionnel :
 - Mettre en place une structure interne de renforcement des capacités,
 - Allouer un budget pour le renforcement des capacités,
 - Allouer des locaux pour le renforcement des capacités,
 - Elaborer une stratégie interne de renforcement des capacités,
 - Elaborer une planification interne de renforcement des capacités.
2. Au niveau des ressources humaines
 - Instituer la pratique du coaching,
 - Bien utiliser les compétences,
 - Renforcer les capacités en outils bureautiques,
 - Mettre en place une stratégie de communication,
 - Assurer une coordination des actions

Etant donné que les besoins de formation pour ces modules ne sont pas les mêmes pour toutes les institutions (les besoins qu'ils ont exprimés sont en lien avec leurs domaines d'intervention respectifs et toutes les institutions n'ont pas été enquêtées), un diagnostic préalable et un ciblage des bénéficiaires est nécessaire pour y répondre. Il en va de même pour le renforcement des capacités en nombre dont la demande varie significativement d'une institution à une autre.

En ce qui concerne les suggestions et recommandations en vue de la modernisation de l'administration publique, il apparaît ce qui suit :

- Renforcer les capacités de l'administration publique avec la dématérialisation, la numérisation, la sécurisation et l'archivage des documents (construction d'une bibliothèque numérique) et l'interconnexion entre les différentes administrations et localités du pays ;
- Renforcer les capacités en gestion axée sur les résultats, en éthique, en transparence et en obligation des agents de l'administration publique de rendre compte ;

Il convient de noter que ces besoins prioritaires de renforcement des capacités au niveau de l'administration centrale ne sont pas identiques à ceux de l'administration décentralisée (départements, régions et municipalités) ni à ceux de l'Assemblée Nationale.

Au niveau de l'administration décentralisée, il ressort que les besoins prioritaires en renforcement des capacités apparaissent comme ci-dessous détaillé.

Au niveau des Comités Régionale d'Action

A l'exception du CRA du Logone Occidental, les besoins prioritaires en renforcement des capacités des autres CRA concernent les domaines suivants :

- Techniques d'administration ;
- Techniques de rédaction des rapports ;
- Techniques de rapprochement des paysans ;
- Gestion des programmes et projets ;
- Suivi-Evaluation ;
- Techniques de négociation ;
- Capacités Organisationnelles ;
- Gestion financière ;
- Gestion des matériels ;
- Gestion des Ressources Humaines.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Les besoins en ressources humaines ressortent au niveau des spécialités suivantes :

- Cartographes ;
- Statisticiens ;
- Sociologues
- Comptables ;
- Gestionnaires ;
- Assistants administratifs ayant de bonne connaissance de la bureautique

Au niveau des Comités Départementaux d'Action

Les besoins prioritaires en renforcement des capacités ressortent au niveau des spécialités suivantes :

- Cartographes ;
- Agronomes
- Spécialistes en Elevage
- Pisciculteurs
- Apiculteurs
- Statisticiens ;
- Sociologues
- Comptables ;
- Gestionnaires ;
- Assistants administratifs ayant une bonne connaissance de la bureautique.
-

Au niveau des Communes

Les besoins prioritaires en renforcement des capacités des communes sont les suivants :

- Formation des autorités municipales dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Formation des Sapeurs-pompiers ;
- Formation des techniciens en Gestion de l'Etat Civil, Gestion des déchets, Assainissement et Gestion de l'assiette fiscale ;
- Formation en bureautique, Internet et Maintenance ;
- Formation en Archivage électronique ;
- Formation en Elaboration, gestion, suivi et évaluation des projets ;
- Formation en Elaboration du budget.

Les besoins en ressources humaines apparaissent dans les spécialités suivantes :

- Sociologues
- Statisticiens
- Cartographes
- Comptables

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Assistants administratifs
- Informaticiens

Au niveau de l'Assemblée Nationale

Les besoins prioritaires en renforcement des capacités apparaissent comme suit :

- Formation en Budget-programme ;
- Formation en Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ;
- Formation en Partenariat Public-Privé (PPP) ;
- Formation sur les Mécanismes de Contrôle ;
- Formation sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ;
- Organisation des ateliers entre les parlementaires et la cour des comptes, entre les parlementaires et la cour suprême ;
- Formation des assistants et autres agents parlementaires en technique de recherche (finance, audit, contrôle, évaluation, suivi) ;
- Formation continue des agents à l'ENA.

4.2.2. Cas du Secteur Privé

Les besoins exprimés par le secteur privé peuvent être classés en 3 catégories : les besoins de développement des entreprises, les besoins de développement des structures publiques d'appui au secteur privé et les besoins spécifiques du sous-secteur « artisanat ».

Besoins de développement des compétences stratégiques des entreprises

Ces besoins sont exprimés par les structures d'appui rencontrées (CNPT, CEBATRAP, CCIAMA) et peuvent être catégorisés par domaine d'activité prioritaire : l'industrie et la transformation ont des besoins techniques prioritaires, le secteur des BTP a des besoins prioritaires et des besoins qui sont transversaux à toutes les entreprises.

Dans les **domaines techniques** : installation des équipements, entretien & maintenance industrielle, électricité industrielle, soudure industrielle, cryptologie, traitement des déchets industriels, Hygiène et sécurité industrielle, mines et carrières.

Dans les **domaines des infrastructures (BTP)** : voiries et réseaux divers, infrastructures d'aménagement, construction des bâtiments industriels, travaux de finition, maçonnerie des grands bâtiments, conduite et maintenance des engins, travaux de construction et de finition, mines, énergie.

Dans **d'autres domaines** : formation aux techniques de plaidoyer et de lobbying, techniques de commerce et de marketing des produits artisanaux, gestion des projets, , organisation et gestion de la production, gestion des ressources humaines, communication, ingénierie financière, gestion des risques,

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

informatique appliquée à la gestion, techniques d'identification des opportunités de développement commercial dans les secteurs porteurs, Atelier de formation sur les outils et méthodes d'analyse des filières et des chaînes de valeur, Prospection commerciale, identification des marchés potentiels et des partenaires, construire, animer et développer un réseau d'échanges d'informations et de partage d'expériences, Sensibilisation sur la dynamisation du dialogue secteur public – secteur privé et partenariat public privé etc.

Il convient de souligner aussi que les acteurs rencontrés ont souligné la nécessité du renforcement des capacités du secteur privé pour une meilleure implication dans la formulation et le suivi de la mise en œuvre des politiques économiques.

Besoins des structures publiques d'appui au secteur privé

Ces besoins exprimés par les structures telles que la CCIAMA, le CECOQDA et l'ANIE, se rapportent essentiellement au développement des compétences dans le domaine de :

- L'élaboration de projets, financièrement soutenables par l'Etat et les PTF ;
- La conduite d'études de faisabilité, de la conception et la gestion des projets ;
- Politiques et négociations commerciales ;
- L'intelligence économique et commerciale ;
- la mobilisation des ressources auprès des PTF ;
- Sensibilisation sur la dynamisation du dialogue secteur public – secteur privé et partenariat public privé etc.
- Atelier de formation sur les outils et méthodes d'analyse des filières et des chaînes de valeur ;
- la dissémination, de la communication et du plaidoyer, pour la prise en compte par le gouvernement des propositions sur les politiques d'amélioration du climat des affaires ;
- L'analyse des politiques publiques, et de plaidoyer ;
- la maîtrise des bonnes pratiques commerciales, des échanges internationaux ;
- la maîtrise des mécanismes de financement disponibles à l'échelle internationale ;
- la maîtrise de la métrologie scientifique (de masse, de volume, de température), indispensable pour l'accompagnement du processus qualité ;
- etc.

Besoins de développement de l'artisanat utilitaire

Les principaux besoins recueillis par le truchement des investigations des structures d'encadrement de l'artisanat, se rapportent à :

- la gestion de la chaîne de transformation : conduite et entretien d'une chaîne de transformation
- La maîtrise des techniques de conditionnement et d'emballage ;

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- La maîtrise des outils d'évaluation des besoins techniques de mécanisation de la chaîne de transformation ;
- La formulation d'un business plan pour l'acquisition de l'équipement de transformation artisanale ;
- La maîtrise de la négociation commerciale et d'achat d'un équipement productif, pour les chaînes de productions ;
- La maîtrise des bonnes pratiques de maintenance sur des équipements productifs ;
- La maîtrise des règles de la Sécurité au travail, appliquée aux ateliers de transformation
- La maîtrise des bonnes pratiques d'élaboration des stratégies marketing et de gestion du portefeuille client ;
- Techniques commercialisation et de vente des produits artisanaux ;
- Développement des compétences dans le domaine de Contrôle de qualité dans une usine de transformation.

Le développement de l'artisanat étant lié à celui de la micro finance, il convient de formaliser la stratégie de formation de ce sous-secteur en impliquant les établissements de micro finance.

Bonnes pratiques recommandées pour le renforcement des capacités du secteur privé

Le renforcement de capacités et partant de la compétitivité du secteur privé a toujours été un élément central de la coopération au développement. Il peut prendre plusieurs formes dont des investissements dans l'infrastructure, les crédits aux entreprises ou des éléments d'appui au renforcement des capacités humaines. La plupart des projets au développement du secteur privé concernent des ministères et agences du secteur public et des associations faitières et professionnelles représentant des entreprises et des exportateurs¹. Il s'agit de les appuyer dans leur développement pour devenir des institutions qui savent fournir de meilleurs services au secteur privé.

Ce qui conduit l'équipe de Consultation a recommandé trois (3) bonnes pratiques :

- Des projets d'amélioration de l'attraction du climat des affaires. Ces projets vont concerner l'assainissement de l'environnement des affaires, la conduite des réformes audacieuses et la poursuite des investissements dans l'infrastructure de base en soutien à la compétitivité des entreprises.
- Des appuis en conseil et formation. Cette composante englobe les formations sur mesure à offrir aux acteurs des secteurs porteurs. Elle concerne aussi des études permettant de mieux organiser les entreprises,

¹ C'est ce que démontrent les statistiques internationales sur « l'aide au commerce » (aid for trade) même si un petit nombre de projets d'infrastructure absorbent une grande partie du financement mis à disposition.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

de développer les filières porteuses et l'assistance technique aux structures d'appui au développement du secteur privé.

- Créer une capacité de développement endogène de l'offre de formation. Cette composante s'intéresse au développement durable des capacités humaines et matérielles des organismes de formation du Tchad.

Des projets d'amélioration de l'attraction du climat des affaires

(i) Au niveau de l'environnement des affaires, cinq (5) priorités ont été identifiées :

- Mettre en œuvre un plan d'urgence de reformes « Doing Business », pour que le Tchad soit classé parmi les 100 pays à l'horizon 2020 ;
- Redynamiser le FODEP afin qu'il soit un cadre réel de concertation permettant à tous les acteurs de dialoguer et de coopérer ;
- Mettre en place un cadre plus propice à l'investissement et à l'accès au foncier industriel et rural, en restaurant la sécurité des affaires (juridique et judiciaire) : condition sine qua none à l'investissement ;
- Adopter un cadre juridico-institutionnel unifié pour les opérations de partenariats public-privé ;
- Impliquer le Secteur Privé dans la définition des politiques relatives à l'économie tchadienne, notamment dans l'amélioration du climat des affaires et en l'impliquant dans l'élaboration de tous les textes officiels à caractère économique.

(ii) Au niveau des reformes de l'administration pour le développement du secteur privé, les cinq priorités sont :

- Réformer ou refonder l'appareil d'Etat et renforcer les capacités de l'administration ;
- Améliorer la gouvernance (mettre en place une loi anti-corruption) et la gestion des finances publiques (modernisation et la professionnalisation du système de passation des marchés publics, l'amélioration de la transparence budgétaire, la prise de mesures fiscales en faveur de l'investissement privé) ;
- Accélérer l'adoption des lois sur l'orientation du développement rural et des PPP ;
- Elaborer un schéma directeur de l'industrialisation du Tchad ;
- Prioriser le développement local en phase avec la décentralisation et mettre un accent particulier sur l'économie de base en liaison avec la stratégie du développement rural.

Il va de soi que l'Etat tchadien a besoin de fournir une assistance directe afin de développer le secteur privé, en faisant davantage que créer seulement un environnement porteur. Les mesures supplémentaires nécessaires sont les suivantes :

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

(III) Au niveau de l'édification des infrastructures de base, cinq (5) priorités se dégagent. Il s'agit de :

- Poursuivre les efforts d'investissement dans l'électricité pour encourager la baisse des coûts des facteurs de productions ;
- Poursuivre les investissements dans des infrastructures de taille et de qualité pour faciliter les échanges internes et transnationaux ;
- Développer des infrastructures de soutien à l'agriculture, l'élevage, et la pêche ;
- Développer les infrastructures d'accueil dans les régions à haut potentiel touristique ;
- Mettre en place dans toutes les localités d'infrastructures et équipements pour la santé, l'accès à l'eau et à l'électricité pour assurer le développement local en phase avec la décentralisation ;

Appuis en conseil et formation : le développement organisationnel et des ressources humaines

Pour cette composante, il conviendra de privilégier des actions suffisantes pour l'appropriation durable du savoir dans le pays, et contribuer à la création d'un pôle de connaissances dans le pays, dans les secteurs identifiés comme stratégiques dans le PND. Les priorités sont au nombre de cinq :

- Mettre en place un programme de formation professionnelle et technique articulé aux différents secteurs stratégiques considérés comme piliers de développement dans le PND ;
- Développer l'implication des professionnels dans la formation pour produire les compétences attendues par l'environnement socio-économique ;
- Développer de nouvelles filières de croissance durable (agriculture, produits non ligneux, élevage, pêche, énergie renouvelable, mines), et équiper des centres de formation pour fournir des formations professionnelles et techniques de qualité ;
- Fournir de l'assistance technique pertinente aux structures d'appui au secteur privé, pour mener des études d'opportunités ;
- Définir un plan stratégique de développement des compétences basé sur un diagnostic approfondi de chaque structure d'appui au développement du secteur privé.

Création des capacités de développement de l'offre de formation

Le Tchad compte sur très peu d'experts spécialisés dans l'élaboration et le suivi des politiques de développement du secteur privé. Et, les organismes de formation sont sous-équipés et manquent de formateurs qualifiés. Pour relever ces défis, deux priorités sont identifiées :

- Acquérir des équipements nécessaires à la modernisation des écoles de formation professionnelle ;

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Formuler et mettre en œuvre un programme de développement de l'expertise adaptée à l'économie tchadienne. Il s'agit de développer durablement des capacités humaines qui sont nécessaires pour le développement d'un cadre institutionnel capable d'orienter la politique commerciale, le développement du secteur privé, l'infrastructure commerciale et le développement de la production locale.

Aligner l'offre de formation à la demande économique et sociale

- Au Tchad, les relations entre les organismes de formation et le monde rural sont loin d'avoir l'ampleur qu'elles devraient avoir, malgré l'existence de filières professionnelles dans les établissements. Il faut donc développer des formations techniques d'ouvriers qualifiés, de techniciens et agents de maîtrise plus adaptés à notre agriculture, élevage, pêche et aux secteurs des BTP et de la transformation ;
- Globalement la construction du partenariat entre établissement de formation et entreprise est encore largement perfectible. Il serait judicieux pour le Tchad que le gouvernement définisse par voie réglementaire un cadre institutionnel qui incite les entreprises à intensifier leurs relations avec les opérateurs de formation. Ce cadre pourrait permettre d'éviter des problèmes juridiques de responsabilité et de préciser les droits et obligations de chacune des parties dans le cadre de leur partenariat. Une telle initiative de la part des pouvoirs publics permettrait aux établissements d'être en symbiose avec leur environnement économique à travers des passerelles multiples entre établissement et entreprise.
- Le renforcement de l'adéquation entre les besoins en compétences exprimés par les entreprises et l'offre formative peut aussi se faire à travers la gestion déléguée des centres de formation aux professionnels du secteur.

Créer un cadre national de certification

- Bien qu'il existe une organisation en charge de la promotion de la formation tout au long de la vie, le Secrétariat chargé du renforcement des capacités nationales (SENAREC), le Tchad ne dispose pas d'un cadre national de certification. En l'absence d'un tel cadre, des possibilités de développement du capital humain importantes sont perdues en raison de problèmes de validation des acquis scolaires/ de l'expérience et de difficultés de passage entre systèmes de formation placés sous la tutelle de différents départements publics. L'absence de ce cadre ne permet pas au système de formation de fonctionner avec fluidité.
- Face à cette situation, il convient de créer un cadre de certification susceptible de remplir deux fonctions essentielles. D'abord, il permettrait de standardiser les mécanismes de certification dans les domaines

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

porteurs, et faciliterait la promotion d'une culture de la formation tout au long de la vie. Ensuite, il pourrait servir de dispositif d'assurance qualité en matière de certification des qualifications.

Mettre en place un cadre définissant une gestion par objectifs pour les prestataires de formation du secteur public

- Au Tchad, les opérateurs publics de formation sont tenus de fournir des chiffres relatifs, notamment, aux taux de scolarisation par sexe, de promotion, de redoublement, d'abandon, de réussite aux examens de fin de cycles ou d'évolution des effectifs. Ces données permettent aux ministères de tutelle de comparer les intrants (ressources allouées aux établissements), les activités et les extrants, représentés par les ratios cités ci-dessus. Même s'il est important d'avoir ces données, l'étude constate qu'elles ne permettent pas de savoir si les opérateurs de formation font des progrès. En effet, il y a une absence d'objectifs fixés en amont et d'indicateurs permettant d'évaluer les performances de ces établissements.
- Une gestion par objectifs devrait exiger que les différents acteurs portent leur regard au-delà des activités et des extrants et qu'ils dirigent leur attention sur les résultats réels, en définissant clairement les résultats escomptés (en termes d'insertion dans la vie professionnelle) et en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats.

Renforcer les mécanismes de redevabilité et les outils pour le pilotage de la qualité de prestation des opérateurs privés de formation

- Les fonctions essentielles d'exercice de tutelle d'un établissement de formation privé ne sont pas normalement exercées par les ministères concernés. Il s'agit par exemple des fonctions liées au pilotage de la qualité de prestation des opérateurs privés. Cette fonction de contrôle, grâce à laquelle il est possible de s'assurer qu'un établissement offre des prestations conformes aux exigences de la qualité, est inopérante.
- Doter les ministères tels que le Ministère de la formation professionnelle, le Ministère de l'enseignement supérieur, le Ministère en charge de l'emploi,...., des ressources et outils nécessaires (organisationnelles, matérielles et humaines) pour faire exister cette fonction essentielle du système, qui consiste à faire le suivi et la mise à niveau des politiques publiques en matière de formation orientées sur l'emploi.

4.2.3. Cas de la Société Civile

Besoins en capital humain

La Société Civile, à en juger par les OSC enquêtées, pâtissent d'un déficit de ressources humaines. Si ce déficit varie quelque peu d'une OSC à une autre, toutes les OSC ont exprimées un fort besoin en renforcement des capacités humaines (aussi bien en nombre qu'en compétences).

Les performances de la Société Civile s'en trouvent mitigées. Seule une faible minorité des OSC a pu atteindre ses objectifs au cours des 03 dernières années. Il s'agit notamment de GRAM-TC et de l'IHDL qui expliquent leurs performances par : (i) la disponibilité et le renforcement ; (ii) le climat non conflictuel avec le gouvernement ; (iii) un bon leadership ; (iv) la redevabilité.

Les profils dont les acteurs de la Société Civile sont demandeurs sont généralement en lien avec leurs domaines d'intervention. Toutefois des compétences transversales (Informaticiens, Experts en communication, Comptables, Suivi-évaluateur) sont également demandées. Ces Expertises peuvent, pour l'essentiel, être recrutées au Tchad.

Besoins matériels

Les mauvaises performances de la Société Civile semblent être également corrélées avec ses besoins en capacités matérielles.

En effet GRAM-TC, dont les performances sont relativement plus satisfaisantes, dispose de moyens généraux plus conséquents : un local, des ordinateurs, imprimantes, photocopieurs, scanners, deux véhicules et de deux groupes électrogènes (même le recours aux groupes électrogènes, qui alourdit le coût de fonctionnement et limite le temps de travail, est dû au fait que le local de l'OSC est situé dans un quartier non desservi par la SNE).

A l'inverse l'OANET, qui n'a pu atteindre ses objectifs jouit d'une faible capacité matérielle. Elle ne dispose pas de local et manque d'équipement (ordinateur, imprimante, photocopieuse, scanner, connexion internet, etc.).

Pour la plupart, les OSC manquent de moyens généraux suivants : (i) local ; (ii) matériels bureautiques ; (iii) consommables de bureau ; (iv) moyens roulants ; (v) électricité ; (vi) connexion internet.

Besoins d'un dispositif institutionnel

Au niveau institutionnel, les besoins des OSC ont été exprimés en ces termes :

- (i) l'institutionnalisation du renforcement des capacités (doter le pays d'une unité de coordination du renforcement des capacités et/ou en assurer la visibilité) ;
- (ii) la mise en place et l'assainissement d'un véritable cadre fonctionnel de dialogue entre le Secteur Public, le Secteur Privé et les OSC, et

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

d'un mécanisme de communication d'échanges d'expériences au
niveau national et international ;

(iii) l'implication effective et plus active des OSC dans le processus

Encadré 11 : Besoins en renforcement des capacités humaines spécifiques par secteur

OSC	Secteur public	Secteur privé
Environnement	Besoins de formation en Leadership	Besoins de formation des structures d'appui aux stratégies et techniques de prestation de services aux entreprises Besoins de formation dans les domaines techniques industriels ; Besoins de formation aux métiers des BTP ; Besoins de formation aux différents aspects de gestion en liaison avec la compétitivité Besoins de formation pour le développement de l'artisanat Application de Product Map Gestion de centre documentaire Gestion commerciale Application EUROTRACE Recherche de financement Filières et chaînes de valeurs Culture et Techniques entrepreneuriales
Citoyenneté	Besoins de formation en chaine PPPBSE	
Responsable	Besoins de formation en Communication	
Droits de l'Homme	Besoins de formation en plaidoyer et techniques de négociations	
Criminalité	Besoins de formation en gestion des conflits	
Economique	Besoins de formation en Cartographie	
Prévention de la Corruption	Besoins de formation en Rédaction administrative	
Bonne Gouvernance	Besoins de formation en Gestion municipale	
	Besoins de formation en Gestion d'Etat Civil	
	Besoins de formation en Gestion des déchets	
	Besoins de formation en Gestion fiscale	
	Besoins de formation en Assainissement	
	Besoins de formation en Audit	
	Contrôle interne	
	Gestion des carrières	
	Gestion des ressources naturelles	
	Gestion en archivage électronique	

conceptuel, opérationnel et de suivi des politiques publiques ;

- (iv) Sensibilisation sur le rôle et l'importance de la Société Civile ;
- (v) la limitation des débauchages d'agents qualifiés ; et
- (vi) le renforcement de la gouvernance.

Le Tableau 11 donne une synthèse des besoins en renforcement des capacités par grand secteur d'activités : secteur public, secteur privé et OSC.

V AXES STRATEGIQUES DU PROGRAMME PAYS MULTISECTORIEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Le Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités (PPMRC) est destiné à appuyer la mise en œuvre du PND 2017-2021, en apportant une réponse coordonnée, cohérente, inclusive et équitable aux contraintes de capacités (humaines, matérielles et institutionnelles) qui sont de nature à compromettre l'efficacité. Pour ce faire, le programme doit se baser sur les principales leçons tirées de la gouvernance économique au Tchad, les défaillances du dispositif actuel de renforcement des capacités nationales et les besoins en renforcement des capacités identifiés. Nous circonscrivons le champ de ladite stratégie (5.1.) avant d'en proposer les axes stratégiques (5.2.).

5.1. Champ du Programme

Le Programme de Renforcement des Capacités couvrira, autant que peut se faire, les acteurs clé impliqués ou à impliquer dans la conduite de la chose publique. Il s'agit notamment des acteurs du secteur public, du secteur privé et de la société civile. Le champ d'intervention de la Stratégie sera structuré au niveau national (5.1.1.) et au niveau des institutions (5.1.2.).

5.1.1. Au niveau national

A l'échelle nationale, c'est-à-dire au niveau central (N'Djamena) et au niveau décentralisé (régions autres que N'Djamena), il sera question de répondre aux besoins généraux en renforcement des capacités institutionnelles, humaines, et matérielles.

a) Renforcement des capacités institutionnelles

Il s'agira de mettre en place et à contribution les dispositifs institutionnels dont la présente évaluation a justifié de la nécessité. Plus précisément, il est proposé de doter le pays :

- (i) D'un Dispositif coordonné de Renforcement des Capacités Nationales (DRCN) avec une Unité de Coordination du Renforcement des Capacités (UCRC), une Stratégie Nationale de Renforcement des Capacités (SNAREC) et un mécanisme pour assurer la visibilité de l'Unité de Coordination, de sa Stratégie, et des offres, demandes et actions de renforcement des capacités.
- (ii) D'un Cadre de Suivi et d'Application des Normes et Codes (CSANC) ;
- (iii) D'un Cadre de Concertation et de Dialogue Inclusif (CCDI) ;
- (iv) D'une chaîne PPPBSE Systématisée ; et
- (v) D'un Cadre de Visibilité des Actions et Politiques Publiques (CVAP).

b) Renforcement des capacités humaines

Les besoins en renforcement des capacités humaines au niveau – identifiés au travers aux difficultés opérationnelles constatées en matière de gouvernance économique – portent prioritairement sur les expertises suivantes :

- (i) Communication ;
- (ii) Entrepreneuriat ;
- (iii) Chaîne PPPBSE ;
- (iv) Management et le Leadership ;
- (v) Plaidoyer et les Techniques de Négociation ;
- (vi) la Gestion des Conflits ;
- (vii) la Gestion des Ressources Naturelles ;
- (viii) Renforcement des compétences stratégiques du secteur privé ;
- (ix) Renforcement des capacités de production de l'artisanat utilitaire.

Ce volet du renforcement (en nombre et en compétences) des capacités est prévu pour tous les secteurs clé ciblés. Il impliquera l'organisation des ateliers/séminaires de formation continue et l'octroi de bourses d'études. Ce volet du renforcement (en nombre et en compétences) des capacités est prévu pour tous les secteurs clé ciblés. Il impliquera l'organisation des ateliers/séminaires de formation continue et l'octroi de bourses d'études.

c) Renforcement des capacités matérielles

Les besoins en renforcement des capacités matérielles sont relatifs à la nécessité de doter les institutions clé en moyens généraux suivants :

- (i) Local (construction ou réfection) ;
- (ii) Matériels (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, scanners) et équipements (climatisation, connexion internet, téléphone) de bureau ;
- (iii) Consommables de bureau ;
- (iv) Moyens roulants ; et
- (v) Électricité.

Sont ciblées dans le cadre de volet du Programme, les hautes institutions d'intérêt national.

5.1.2. Au niveau des secteurs institutionnels

A ce niveau, le Programme s'attèlera, principalement, au renforcement des capacités (institutionnelles, humaines et matérielles et) spécifiques des institutions ciblées.

Il sera question de renforcer en nombre et en compétences (par le biais de la formation continue et d'octroi de bourses d'études) les institutions en expertises requises dans leurs domaines d'interventions respectifs.

Ce volet portera également sur des profils d'intérêt transversal, notamment des compétences, entre autres, en TIC, Comptabilité, Finances Publiques, GAR, Economie, Montage des projets, Etudes, Recherche, Statistique, Sociologie, Comptabilité.

Les besoins moyens généraux identifiés au niveau des institutions sont les mêmes que ceux identifiés au niveau national. Le Programme procédera de manière ciblée, en fonction des contraintes de capacités matérielles respectives institutions et de leur importance stratégique dans la mise en œuvre du PND 2017-2021.

5.2. Axes stratégiques du Programme

Conformément aux besoins en renforcement des capacités nationales au Tchad, aux réformes prioritaires du PND 2017-2018 et au champ d'intervention du Programme, les axes stratégiques ci-dessous détaillés sont retenus.

5.2.1. Renforcement de la Gouvernance et du Leadership transformationnel (Axe 1)

Le diagnostic des Besoins en renforcement des capacités a mis l'accent sur les difficultés managériales, l'instabilité de certaines institutions du fait de la forte mobilité des leaders et les difficultés liées à l'affectation des ressources humaines et à la motivation de celles-ci. Le PND 2017-2021 met l'accent en son Axe 2 sur la bonne gouvernance et l'état de droit.

L'Axe 1 de la Stratégie de renforcement des capacités au Tchad se focalisera ainsi sur la Gouvernance et le Leadership transformationnel, afin de permettre au pays d'améliorer à la fois la gouvernance politique, économique et de se doter de leaders à tous les niveaux décisionnels capables d'impulser le développement.

En tant que rempart de gouvernement, la fonction publique devrait travailler à assurer un cadre administratif performant fournissant avec efficacité des biens et des services, maintenant la sécurité, la loi et l'ordre et assurant l'accès, l'impartialité et la justice¹.

Par conséquent le rôle de leadership dans la fonction publique est crucial, tout en étant bien informé et capable de traiter des problèmes sociaux complexes, il doit reconnaître qu'à l'avenir la technologie aura un impact profond sur la gouvernance ; que les sociétés et les entités organisées en leur sein doivent être

¹ Séminaire sur le Renforcement des Capacités en Matière de Leadership pour la bonne Gouvernance en Afrique Kampala, Ouganda 27 – 30 janvier 2004- (Leadership-04-Docts-Batoko-FR)

caractérisées par le mode d'apprentissage ; et ce rajeunissement des ressources humaines est la clef au renouvellement du secteur public¹.

Le renforcement du leadership et de la gouvernance s'étendra également au Secteur privé et à la société civile. L'accent sera mis sur la gouvernance d'entreprises et les capacités managériales des chefs d'entreprises et des managers des OSC.

Le leader, grâce à une bonne gouvernance, doit pouvoir gérer la diversité, identifier et développer les secteurs stratégiques principaux, rechercher et consolider les partenariats productifs et se concentrer aussi bien sur les rendements que sur les résultats. Le rôle principal du leadership serait de trouver la manière de renforcer les ressources institutionnelles et humaines nécessaires et la capacité technologique de soutenir la bonne gouvernance.

Des études et des sessions de formation relatives à la Gouvernance et au Leadership, développées et mises en œuvre dans le cadre du Programme Multisectoriel de Renforcement des Capacités, contribueront certainement à l'émergence d'un leadership nouveau et à une forte amélioration de la bonne gouvernance au Tchad. Le renforcement de la Gouvernance et du Leadership transformationnel prendra en compte le renforcement des institutions de Gouvernance politique (Ministères ciblés, Assemblée Nationale, Cours de Justice), de Gouvernance économique (Ministère en charge de la Planification, Ministère en charge de l'Economie et des Finances, Assemblée Nationale, Institutions de contrôle, etc.).

5.2.2. Renforcement du Système d'enseignement technique et de formation professionnelle (Axe 2)

Le Tchad connaît une pénurie de travailleurs qualifiés dans plusieurs filières techniques industrielles et commerciales, alors que les centres de formation produisent des milliers de diplômés qui n'ont pas la maîtrise des métiers. Comme énoncé plus haut, le Rapport de la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (2014) indique que la faiblesse des ressources humaines et des compétences, qui constitue un frein à la productivité, est liée à *l'état du système éducatif technique et professionnel*. Pour remédier à cette situation, le Gouvernement tchadien a adopté une Stratégie Intérimaire pour l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (SIPETFP) 2014-2018.

Cette stratégie définit entre autres, de nouvelles orientations du pays, dans le sous-secteur de techniciens de niveau moyen. Ce ciblage vise à fournir une main d'œuvre suffisante pour soutenir l'artisanat qui est un secteur porteur pour les petits métiers.

En effet, le développement de l'artisanat et des petits métiers est conçu par le Gouvernement comme un instrument d'insertion professionnelle, de création

¹ Idem

d'emplois et de revenus stables pour combattre la pauvreté. La formation doit permettre d'accroître la productivité du travail, et partant d'améliorer la compétitivité de l'artisanat tchadien qui ne manque pas de créativité, pour affronter les marchés des pays de sous-région et de toute l'Afrique.

Pour répondre efficacement aux attentes du Gouvernement tchadien, le système d'enseignement technique et de la formation professionnelle, doit être renforcé de manière globale, à savoir, le renforcement des capacités institutionnelles, le développement des programmes, la formation des formateurs, l'équipement des centres, la formation en alternance et l'appui au développement des mini-incubateurs, comme instrument favorisant l'auto-emploi des sortants. Le renforcement doit aussi tenir compte des trois sous-ensembles qui délivrent la formation professionnelle :

- Le sous-système de la formation du secteur informel. Ce sous-système est prédominant dans l'offre de formation. Il est basé sur l'apprentissage manuel de métier. Les maîtres artisans sur des bases individuelles, forment leurs apprentis. Ces formations répondent aux exigences du secteur informel, puisque les anciens apprentis s'y insèrent par la suite sans difficulté. Le financement de ce sous-système repose sur les maîtres artisans et les familles des apprentis.
- Le sous-système de formation des techniciens moyens. Ce sous-système délivre des formations dans les structures organisées relevant de l'Etat, du secteur privé ou des associations caritatives. Il vise à donner des connaissances technologiques et développer des compétences élaborées aux agents directement opérationnels dans différents métiers.
- Le sous-système de formation professionnelle supérieure qui prépare aux formations de techniciens supérieurs et d'ingénieurs dans les universités et écoles supérieures.

5.2.2. Renforcement de la Chaîne PPPBSE (Axe 3)

La Chaîne PPPBSE et le système de statistiques nationales ont été identifiés comme assez faibles dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques de développement. Ils sont aussi nécessaires pour une plus d'efficacité dans la conduite des affaires par les entrepreneurs du secteur privé et par les gestionnaires des OSC. Afin de favoriser la réalisation des quatre axes du PND 2017-2021, il est nécessaire de renforcer la chaîne de la Prospective, de la Programmation, de la Planification, de la Budgétisation et du Suivi et Evaluation, de même que le système de statistiques nationales. Sans des données de qualité, avec une masse critique de statisticiens et d'informaticiens et d'outils, il serait difficile de réussir la chaîne PPPBSE voire de réussir le développement. Un accent particulier sera mis notamment sur le système de Suivi-Evaluation avec l'Evaluation de l'Efficacité et de l'Impact des Programmes et Projets de développement.

5.2.4. Renforcement du Dialogue Etat-Acteurs non étatiques (Axe 4)

Dans l'objectif de diversifier l'économie tchadienne et de la rendre plus compétitive (Axe 3 du PND 2017-2021), il est prévu la redynamisation du Forum de dialogue Etat Secteur Privé. Plusieurs faiblesses sont observées au niveau du Dialogue entre l'Etat et les Acteurs non étatiques. On note au niveau des entreprises des problèmes de coordination, de représentativité, de plaidoyer et de renforcement de capacités.

En termes de défis, on pourrait noter la coordination, l'approche opérationnelle, et le Suivi-Evaluation. Le Diagnostic des Besoins en renforcement des capacités a révélé la nécessité de mettre en place un cadre de concertation et dialogue institutionnalisé et/ou renforcée entre le secteur public et les Acteurs non étatiques.

Le Programme Pays de Renforcement des Capacités pourra ainsi renforcer les capacités du FONAP et/ou favoriser la création d'un Comité de Dialogue Etat-Acteurs non étatiques, qui aura pour rôle de favoriser la concertation régulière en vue d'une plus grande participation du Secteur Privé au développement.

5.2.5. Renforcement des Institutions de renforcement des capacités (Axe 5)

Les institutions de renforcement de capacités comme le SENAREC, le PROFAP, le FONAP, l'ENA (etc.), ont fait montre de besoins importants en compétences, en ressources matérielles et financières.

Le Programme Pays de renforcement des capacités devra intégrer le renforcement des capacités de ces institutions afin de les rendre plus opérationnelles.

Ce renforcement consistera en des améliorations institutionnelles, en des appuis financiers, en des approvisionnements en matériels et à la mise à disposition ou au recrutement de compétences humaines motivées et en des sessions de formation, pour faciliter la réalisation efficace des missions confiées à celles-ci.

Sur la base du ciblage et du diagnostic des bénéficiaires, le renforcement de capacités se fera à travers : (i) l'organisation de séminaires/ateliers de formation continue et l'octroi de bourses d'études ; (ii) les dotations en moyens généraux ; et (iii) la mise en place en leur sein d'un dispositif interne de renforcement des capacités et d'un dispositif de suivi-évaluation.

L'opérationnalisation du Programme Pays nécessitera dans, un premier temps, la mise en place de l'Unité de Coordination du Renforcement des Capacités (UCRC) et de la doter des ressources humaines, matérielles et financières requises pour son fonctionnement. Ensuite, l'UCRC coordonnera – suivant une

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

démarche participative et inclusive – l'élaboration de la Stratégie Nationale de Renforcement des capacités (SNAREC) et son plan opérationnel. Enfin, un mécanisme chargé d'assurer la visibilité (de l'UCRC, de la SNAREC, et des offres, demandes et actions de renforcement des capacités) et un dispositif de suivi-évaluation du Programme seront mis en place.

RECOMMANDATIONS

A. Recommandations concernant le secteur public

- Encourager l'élaboration et la mise du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités ;
- Renforcer le Plaidoyer auprès des PTF pour des actions plus coordonnées et plus adéquates en matière de renforcement des capacités dans le cadre dudit Programme Pays ;
- Renforcer le Dialogue avec le secteur privé et la société civile ;
- Préserver et valoriser les acquis en matière de renforcement des capacités nationales ;
- Renforcer les capacités de l'administration publique avec la dématérialisation, la numérisation, la sécurisation et l'archivage des documents (construction d'une bibliothèque numérique) et l'interconnexion entre les différentes administrations et localités du pays ;
- Renforcer les capacités en chaine PPPBSE, leadership, communication, partenariat public-privé, gestion axée sur les résultats, budget-programme, éthique, transparence et obligation des agents de l'administration publique de rendre compte ;
- Renforcer les capacités dans les domaines qui cadrent avec les missions de chaque ministère ;
- Créer au sein de chaque institution un dispositif de renforcement des capacités ;
- Budgétiser et financer les plans annuels de formation au sein de chaque structure ;
- Elaborer une stratégie nationale de renforcement des capacités ;
- Redynamiser les dispositifs existants de renforcement des capacités ;
- Organiser des voyages d'études pour des échanges d'expériences ;
- Prioriser les échanges d'expériences entre les pays du Sud ;
- Galvaniser les jeunes vers l'entrepreneuriat ;
- Construire des locaux appropriés et équipés en vue du renforcement des capacités ;
- Capitaliser sur les échanges d'expériences en matière de renforcement des capacités ;
- Créer des structures spécialisées sur la chaine PPPBSE au sein de toutes les institutions publiques ;
- Pérenniser et faire du PROFAP l'Unité Nationale des Renforcement des Capacités au Tchad, par décision officielle des autorités publiques compétentes. Le PROFAP devra être l'organe d'élaboration et d'exécution du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Il convient de spécifier les recommandations en ce qui concerne les structures décentralisées et l'Assemblée Nationale.

Au niveau des CRA et des CDA, émergent les recommandations suivantes :

- Renforcer les capacités de tous les membres de CRA, des CDA et des CLA pour leur permettre de mieux comprendre leurs rôles et missions et mettre à leur disposition des moyens matériels et financiers pour leur fonctionnement ;
- Mettre en application les lois concernant leur autonomie financière ;
- Renforcer les capacités de tous les membres des CRA, CDA, CLA dans les domaines du développement rural ;
- Motiver les membres et les inciter à la collaboration ;
- Doter ces structures en moyens de travail ;
- Doter ces structures en Local de travail et en mobiliers.

Au niveau des municipalités, les recommandations apparaissent comme suit :

- Mettre en application les lois qui accordent l'autonomie financière aux communes ;
- Relever le niveau des prochains candidats au conseil communal (au moins BAC + 3) pour que ceux-ci soient à la hauteur de la tâche qui les attend ;
- Renforcement des capacités au niveau des communes en y intégrant tous les membres du Conseil municipal ;
- Organiser des voyages d'études à l'intérieur et à l'extérieur du pays pour des échanges d'expériences et des jumelages entre communes.

Au niveau de l'Assemblée, émergent les recommandations suivantes :

- Former les députés en lecture des budgets-programmes
- Former des assistants et autres agents parlementaires en technique de recherche (finance, audit, contrôle, évaluation, suivi)
- Organiser des ateliers entre les parlementaires et la cour des comptes, entre les parlementaires et la cour suprême ;
- Former les députés sur les mécanismes de contrôle interne formation continue des agents parlementaires à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) ;
- Organiser des voyages d'études et d'expérience auprès des autres parlements ;
- Réactiver le site web ;
- Construire et équiper une bibliothèque moderne de l'AN ;
- Installer le système de vote électronique et d'enregistrement numérique des débats parlementaires ;
- Installer une radio et une télévision parlementaire ;
- Acquérir des recueils relatifs à la gestion des finances publiques.

B. Recommandations concernant le secteur privé

- Développer des filières de formation pratique couplée à l'entrepreneuriat dans les domaines de l'industrie, de l'agriculture, de l'élevage, la pêche, et équiper des centres de formation pour fournir des formations professionnelles et techniques de qualité ;
- Acquérir des équipements nécessaires à la modernisation des écoles de formation professionnelle ;
- Rendre fonctionnel ou renforcer les capacités de mobilisation des fonds, des structures comme le CONEFE et le SENAREC ;
- Renforcer les capacités des structures d'appui au secteur privé pour négocier avec ces PTF ;
- Définir des politiques d'incitation fiscale articulée avec l'engagement des entreprises dans des formations diplômantes ou certifiantes de leurs agents ;
- Opérationnaliser le cadre de dialogue (FODEP) et inscrire la question de la RSE et du renforcement des capacités dans les questions de débat, prioritaires ;
- Accroître et diversifier l'offre de formation des prestataires de formation publics comme privés, par la réhabilitation des établissements existants, la création de nouveaux établissements et de nouvelles filières, pour accompagner les filières et chaînes de valeur émergente ;
- Appuyer la création d'une structure d'ingénierie de la formation dans chaque secteur de production ;
- Développer le partenariat pédagogique avec les entreprises (mettre en place progressivement de cellules de relation avec les entreprises dans les établissements de formation. Ce qui permet de bâtir des référentiels de formation répondant aux besoins des entreprises) ;
- Créer des partenariats stratégiques (des agences comme la CNUCED, l'OMC ou le World Trade Institute³⁶ sont normalement d'accord d'organiser des programmes de formation sur place quand elles obtiennent un financement d'une agence bilatérale) ;
- Elaborer un code ou une stratégie de développement de l'artisanat (la stratégie ou le code de l'artisanat doit caractériser les activités artisanales, la typologie des activités, les conditions d'exercice des activités artisanales et les obligations institutionnelles des artisans, leur immatriculation¹ et les dispositions prévues sur le plan fiscal et sur le plan institutionnel pour soutenir cette branche ;
- Création d'un Conseil Supérieur de l'artisanat (Le Conseil Supérieur de l'artisanat tel que recommandé, doit regrouper les cadres des différents Ministères intervenant dans la gestion des activités artisanales. Il aura

¹ En général, l'immatriculation à la chambre des métiers peut constituer un préalable pour bénéficier des garanties, avantages et autres dispositions incitatives éventuelles.

pour mission d'harmoniser toutes les actions visant la promotion de l'artisanat et d'émettre des avis consultatifs sur la politique de l'Etat en la matière) ;

- Mettre en place du Bureau d'Appui aux Artisans (pour accompagner les micro entrepreneurs , Associations et groupements d'Intérêt Economique dans la transformation agro-alimentaire, la coiffure, la couture la menuiserie, le Tissage, (etc.) dans leurs efforts afin d'assurer leur bien être tout en améliorant leurs moyens de production (à travers la formation, l'octroi de micro crédits aux acteurs, l'organisation de groupements autogérés dans l'artisanat utilitaire et l'accès des femmes au crédit à des équipements, des procédés de transformation, etc.).

C. Recommandations concernant les OSC

Le gouvernement tchadien devrait :

- Pérenniser le PROFAP, en faire l'Unité de Coordination du Renforcement des Capacités au Tchad et, partant, l'organe d'élaboration et d'exécution du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des capacités ;
- Compléter le cadre légal de la société civile, en particulier celui des plateformes, des faîtières et des ONG ;
- Travailler plus à la reconnaissance d'utilité publique des OSC, sur la base des critères objectifs et dans la transparence ;
- Faciliter l'évolution concertée vers un environnement propice aux OSC, y compris en facilitant l'accès à l'information pertinente, au financement et à la participation effective aux différentes étapes de la mise en œuvre des politiques publiques.

La société civile, pour sa part, est invitée à :

- Préserver les acquis en termes de dispositif interne de renforcement des capacités, de domaines d'interventions, d'engagement, de mobilisation ou de proximité avec les populations locales.
- Renforcer et à améliorer la gouvernance interne en vue d'accentuer la transparence, l'intégrité de leurs actions et la responsabilité collective ;
- Œuvrer, chaque fois que cela est possible, pour plus de synergies internes à la société civile, mais également entre ses actions, celles des pouvoirs publics et du secteur privé autour d'objectifs de développement national communs, tout en conservant sa liberté d'action en fonction de ses propres priorités et de sa valeur ajoutée ;
- Rechercher les voies et moyens leur permettant de couvrir aussi largement que possible le territoire tchadien et de pérenniser ses actions,

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

notamment dans les zones rurales où elle a un faible encrage et une faible proximité avec les populations locales ;

- Pérenniser leur existence
- Renforcer et assainir ses rapports avec d'autres parties prenantes au processus de développement (comme le Parlement, la Cour des Comptes, les médias et le monde universitaire, les PTF) afin de se donner le plus de chances possibles pour atteindre les objectifs de développement et de redevabilité, par le biais d'une meilleure coordination des efforts et du transfert des savoirs.

Enfin, aux PTF, il est recommandé de :

- Poursuivre leurs interventions en faveur de la société civile, sans interférence politique, entre autres en accompagnant les processus de démocratisation, de renforcement de la cohésion sociale et en renforçant la capacité de dialogue entre les différents acteurs ;
- Adapter leur mode de financement – notamment en acceptant d'avantage le financement institutionnel – pour mieux répondre aux besoins des OSC dont surtout les plateformes et les faîtières.

CONCLUSION GENERALE

La faiblesse des capacités des pays africains est un frein à la mise en œuvre des stratégies et politiques de développement et de réalisation des résultats de développement. Ainsi, le renforcement des capacités apparaît comme une priorité de premier plan pour plusieurs pays, notamment pour le gouvernement Tchadien, eu égard aux défis auxquels fait face le pays, dans un contexte profondément marqué par des contraintes financières énormes.

La présente étude intervient donc à point nommé, avec l'objectif d'évaluer les besoins en renforcement de capacités du pays. Pour atteindre cet objectif, la méthodologie adoptée dans cette étude a consisté en une revue documentaire, combinée à une analyse de données secondaires et une enquête qualitative. Celle-ci s'est faite sous la forme d'entretiens semi-directifs individuels et en groupe auprès des acteurs du secteur public, du secteur privé et des OSC.

Cette méthodologie a permis de déceler les forces, faiblesses, menaces et opportunités du dispositif de renforcement des capacités. Sur la base de celles-ci, il est ressorti que bien que le renforcement des capacités occupe une place transversale dans les principaux documents de référence en matière de développement (SNBG, SNRP 1 et 2, PND 2013-2015 et PND 2017-2021), le Tchad ne s'est pas doté d'une stratégie de renforcement des capacités à part entière.

Toutefois, le pays dispose d'une institution (SENAREC) qui, en principe, devrait servir d'unité de coordination du renforcement des capacités nationales et de nombreuses autres qui interviennent dans ce domaine. Cependant, de l'avis des répondants, cette institution n'est pas du tout active ou du moins ne l'est que très faiblement, en raison des « contraintes financières et humaines », d'un « mauvais leadership » et d'une « mauvaise organisation interne ».

En ce qui concerne les besoins en renforcement des capacités, ils ont été classifiés en trois catégories sur la base des entretiens et de la revue documentaire. Ainsi, les besoins en **capital humain** identifiés sont principalement relatifs aux compétences (formation continue et diplômante) et au nombre (recrutement). Les demandes de formation portent à la fois sur la formation diplômante et sur la formation continue de perfectionnement. Au titre des **besoins matériels** exprimés, l'on distingue notamment le manque de local ; de matériels (ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, scanners) et équipements (climatisation, connexion internet, téléphone) de bureau ; de consommables de bureau ; de moyens roulants ; et d'électricité. Sur le plan **institutionnel**, il est apparu la nécessité pour le Tchad de se doter d'un dispositif cohérent et fonctionnel de renforcement des capacités. Ce dispositif comprendrait une unité de coordination qui soit à même d'assurer la coordination de toutes les offres (programmes, projets et actions) de renforcement des capacités.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Le renforcement des capacités nationales doit ainsi être envisagée suivant une stratégie nationale de renforcement des capacités (déclinée en stratégies sectorielles) élaborée en parfaite adéquation avec le PND 2017-2021. Un mécanisme capable d'assurer une large visibilité de l'Unité de Coordination, de la Stratégie et des offres de renforcement des capacités est également nécessaire.

Au regard des besoins ainsi exprimés, cinq (5) axes stratégiques ont été proposés, comme devant faire partie intégrante du Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités (PPMRC). Il s'agit de : (1) Renforcement de la Gouvernance et du leadership transformationnel ; (2) Renforcement du Système d'enseignement technique et formation professionnelle ; (3) Renforcement de la Chaîne PPPBSE ; (4) Renforcement du Dialogue Etat- Acteurs non étatiques ; et (5) Renforcement des Institutions de renforcement des capacités.

La prise en compte de ces différents axes dans le Programme Pays Multisectoriel de Renforcement des Capacités au Tchad donnerait un bon signal de l'engagement de l'Etat et des partenaires à créer une synergie et une plus grande cohérence dans les initiatives de développement des capacités. Les composantes de ce programme pourraient ainsi permettre d'atteindre les résultats escomptés tant au niveau sectoriel que global en matière de renforcement des capacités au Tchad et en vue de l'atteinte des résultats attendus du PND 2017-2021.

ANNEXES

Annexe 1 : Démarche Méthodologique de l'Evaluation

La Méthodologie de l'Etude s'articule autour de trois (3) points : (i) la Revue documentaire, (ii) la Collecte de données et (iii) l'Analyse des données.

A. Revue documentaire

Il s'agit d'une revue systématique des documents de politiques, des stratégies et rapports divers, des textes portant attributions et fonctionnement de certains Ministères et de certaines institutions, des documents de travail, travaux de recherches publiés ou non directement en relation avec les capacités humaines, matérielles, financières et techniques au Tchad.

Les documents analysés viennent principalement des Ministères, des institutions de recherche nationales et internationales, du secteur privé, de la société civile et des partenaires internationaux.

B. Collecte de Données

Les données quantitatives exploitées proviennent principalement de l'Africa Capacity Indicators de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) du World Development Indicators de la Banque Mondiale. D'autres données provenant d'opérations antérieures réalisées par les parties prenantes sur la problématique des capacités au Tchad ont également été exploitées.

Ces bases de données ont permis de faire le point sur quelques indicateurs de capacités : Taux de scolarisation, taux d'achèvement des cycles primaires, secondaires, taux d'alphabétisation, productivité du travail, etc.

Pour ce qui est des données qualitatives, des entretiens ont été organisés avec une grande partie des acteurs du secteur public, du secteur privé, de la société civile et des Partenaires Techniques et Financiers. Les institutions prévues pour être interviewées sont listées ci-dessous :

- (i) Administration publique centrale et locale ;
- (ii) Institutions de Renforcement des Capacités ;
- (iii) Institutions du Secteur Privé ; et
- (iv) Institutions de la Société Civile.

C. Thèmes abordés lors des entretiens

Thème 1 : Dispositif de Renforcement des Capacités au Tchad

- Connaissance des institutions de renforcement des capacités au niveau national et au niveau local et de leur fonctionnalité ;

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Connaissance d'une stratégie nationale de renforcement des capacités ;
- Connaissance de stratégies sectorielles de renforcement de capacités (mines et énergie, agropastoral et industrie ;
- Existence d'une stratégie interne de renforcement des capacités et niveau de fonctionnalité ;
- Opérations de renforcement des capacités des cadres de l'institution au cours des 3 dernières années ;
- Thématiques de formation au cours des 3 dernières années.

**Thème 2 : Evaluation du Dispositif de Renforcement des Capacités au Tchad
(Analyse SWOT)**

- Evaluation des capacités de l'institution : niveau d'atteinte des résultats, raisons de performance ;
- Perceptions sur le nombre optimal (quantité) et sur la qualité des ressources humaines nécessaires pour l'atteinte des objectifs ;
- Perceptions sur les résultats attendus de l'institution ; l'existence de mécanismes de contrôle, de suivi et évaluation ;
- Perceptions sur les mécanismes de motivation des cadres de l'institution ;
- Perception sur les insuffisances au niveau institutionnel, des ressources humaines et des moyens généraux ;
- Analyse SWOT des institutions de renforcement des capacités internes et nationales ;
- Analyse SWOT de la chaîne PPBSE.

Thème 3 : Besoins Prioritaires Nationaux en Renforcement des Capacités au Tchad

- Perceptions des besoins prioritaires en renforcement de capacités de l'institution (au niveau institutionnel, au niveau des ressources humaines et au niveau des moyens généraux (logistique) ;
- Perceptions des besoins prioritaires en renforcement des capacités au niveau national en vue de la mise en œuvre efficace du PND 2017-2021 (au niveau institutionnel, au niveau des ressources humaines et au niveau des moyens généraux (logistique) ;
- Perceptions des besoins prioritaires spécifiques en renforcement des capacités au niveau de chaque axe du PND 2017-2021 (au niveau institutionnel, au niveau des ressources humaines et au niveau des moyens généraux/logistique).

Thème 4 : Partenaires au Développement pour le Renforcement des Capacités au Tchad

- Connaissance des Partenaires au Développement qui investissent dans le Renforcement des Capacités au Tchad ;

- Connaissance des domaines d'interventions de ces partenaires ;
- Perceptions sur les PTF qui pourraient accompagner la stratégie nationale multisectorielle de renforcement des capacités ;
- Perceptions sur les conditions nécessaires pour une meilleure mobilisation des ressources des PTF en vue du financement de la stratégie nationale de renforcement des capacités ;
- Perceptions sur les conditions nécessaires pour une plus grande mobilisation des ressources du Secteur Privé en vue du financement de la stratégie nationale de renforcement des capacités.

D. Analyse des Données

Les données collectées ont été analysées en tenant compte de la nature qualitative ou de la nature quantitative. L'analyse des données s'est faite à partir des : (i) statistiques descriptives comprenant des Graphiques et tabulations simples pour le profil des capacités, la cartographie des institutions de renforcement des capacités, les résultats atteints ; et (ii) des Tableaux SWOT.

Annexe 2 : Termes de Références

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1.1. Principales caractéristiques contextuelles du Tchad

Le Tchad est une vaste péninsule (1.284.000 km² de superficie)¹. Le pays est totalement enclavé² au cœur de l'Afrique centrale, entre la Libye au nord, le Soudan à l'est, le Niger, le Nigeria et le Cameroun à l'ouest, la RCA au sud. La situation géographique et la superficie du Tchad le mettent au contact de trois milieux naturels assez hétérogènes : (i) le Sahara (60,7% du territoire) qui est désertique est caractérisée par une faible pluviométrie (25 mm/an à Faya-Largeau) et des activités principalement pastorales ; (ii) le Sahel (29,1% du territoire) à prédominance pastorale³ et bénéficiant de précipitations annuelles variant entre 250 et 500 mm/an ; et (iii) la zone soudanaise (10,2% du territoire) à vocation agricole⁴ avec des précipitations atteignant 1.200 mm/an.

La République du Tchad est un Etat unitaire décentralisé⁵. Il est structuré autour de quatre niveaux de Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), à savoir : les Régions, les Départements, les Communes et les Communautés Rurales. D'après le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH), le territoire tchadien comptait 11.038.873 habitants en 2009. En comptant les retournés (95.125), les réfugiés (387.829) et les déplacés (105.070),

¹ En termes de superficie; le pays est 21^e et 4^e respectivement aux classements mondial et continental (après l'accession du Sud Soudan à l'indépendance, 2011)

² Le port de Douala (au Cameroun) situé à 1700 Km est l'accès à la mer le plus proche pour le pays.

³ L'agriculture y est traditionnellement irriguée.

⁴ Il s'y pratique aussi un élevage sédentaire de petits ruminants, porcs et autres.

⁵ Conformément à la Constitution de 1996 révisée par la loi constitutionnelle du 15 juillet 2005.

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

l'effectif total des populations tchadiennes estimé en 2016 à 13,2 millions)¹. Cette population atteindrait 16.244.513 d'habitants en 2020 d'après l'INSEED.

Sur le plan économique, le Tchad est une économie fortement tributaire des matières premières dont surtout le pétrole². Les recettes pétrolières représentaient environ 70% des recettes publiques ; ce qui dénote la forte sensibilité et la forte vulnérabilité du pays aux fluctuations sur le marché du pétrole. La baisse brutale des recettes pétrolières consécutive à la crise économique mondiale ayant entraîné la contraction de la demande mondiale de pétrole a ainsi fait chuter les recettes totales de plus de 45% entre 2008 et 2009. Par la suite, depuis le second semestre 2014, la chute du cours du brut (passant sous la barre des 50 dollars US) a entraîné une baisse encore persistante des recettes publiques et une tension de trésorerie récurrente, poussant le Gouvernement à adopter une série de mesures d'austérité.

Face à cette faiblesse structurelle de l'économie tchadienne, sa diversification constitue – depuis la première Stratégie Nationale de Réduction de la pauvreté (SNRP 1) – l'une des pierres angulaires des cadres de références en matière de politique nationale de développement. Il s'agit de développer les nombreux autres secteurs durablement porteurs de croissance au Tchad comme l'agriculture, l'élevage, la pêche, etc.

Le Plan National de Développement (PND) 2017-2020 – premier plan opérationnel de la « Vision 2030 » visant l'émergence du Tchad – intègre ainsi en son Axe 3 le « Développement d'une économie diversifiée et compétitive ». Et ce, en complément d'autres axes stratégiques que sont : le « Renforcement de l'unité nationale (Axe 1) » ; le « Renforcement de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit (Axe 2) » ; et « l'Amélioration de la qualité de vie des Tchadiens (Axe 4) ».

1.2. Problématique du renforcement des capacités au Tchad

L'atteinte des objectifs nationaux en matière de développement (PND 2017-2020), continentaux (Agenda 2063) et mondiaux (Objectifs de Développement Durable) s'annonce particulièrement problématique. Et pour cause, la très mauvaise conjoncture économique (baisse persistante du cours du baril) et sécuritaire (terrorisme), ainsi que de nombreuses contraintes structurelles.

Outre l'enclavement du pays et les facteurs de catastrophes et de conflits auxquels il fait face, d'autres contraintes structurelles sont fréquemment incriminées dans les contreperformances de la politique économique au Tchad. Parmi celles-ci figurent la faible participation/appropriation et la faible et mauvaise allocation des ressources (humaines, matérielles et institutionnelles)

¹ Source : Tchad Bulletin Humanitaire N°06 | Septembre 2016 [OCHA : UN Office for Coordination of Humanitarian Affairs].

² A partir de 2003 avec l'exploitation du gisement de pétrole de Komé au sud du pays et plus tard des autres bassins, ainsi que d'autres ressources minières

aussi bien dans la phase conceptuelle que dans la phase opérationnelle de ladite politique.

Ces deux contraintes sont intimement liées aux contraintes de capacités qui constituent une problématique majeure dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de développement au Tchad. D'une part, l'objectif d'appropriation et de participation n'a de chance d'être pleinement atteint que si les capacités humaines, matérielles et institutionnelles sont suffisamment renforcées. Or cet exercice nécessite des moyens financiers dont la mobilisation s'avère de plus en plus hypothétique dans le contexte actuel où la tendance est au rationnement – à l'échelle nationale, continentale et mondiale – des ressources financières.

D'où l'urgence de réfléchir aux voies et moyens pouvant permettre de garantir, aux principales parties prenantes (secteur public, secteur privé et société civile) à la conception et à l'opérationnalisation de la politique économique, un accès plus large à la formation. Une formation qui se doit d'être de standard international tout en étant la moins onéreuse possible.

Il convient de rappeler à cet effet que le renforcement des capacités a été reconnu au cours des années 90 comme le maillon essentiel du développement, dont l'importance pour tous les pays africains a justifié une prise en charge à l'échelle du continent par la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) créée en 1991. Les chefs d'État africains prenant acte de la situation se sont engagés avec les partenaires au développement, notamment la Banque Mondiale, à mettre en œuvre de nouvelles stratégies aidant à renforcer les capacités nationales aussi bien dans les secteurs public et privé qu'au sein de la société civile qui apparaît désormais comme un partenaire incontournable dans la lutte contre la pauvreté. Le Tchad a reconnu cette urgence et s'y est effectivement attelé. Ainsi, de nombreux projets en matière de renforcement des capacités institutionnelles et/ou des ressources humaines sont en cours, ou viennent d'atteindre leur échéance à l'instar du PROFAP (Projet d'Appui à la Formation des Agents de l'Administration Publique).

1.3. Rappel des points saillants du bilan du PROFAP

Le bilan du PROFAP fait état de 84,6% des bénéficiaires indirects estimant que le PROFAP est une « bonne initiative » et de 90,8% pour qui la stratégie du Projet est « adéquate ». Cette première conclusion dénote la qualité conceptuelle du PROFAP qui, en privilégiant la formation continue sur place (au Tchad), offre une alternative (moins coûteuse et bénéficiant à un nombre plus important d'agents de l'administration publique) à l'offre de formation continue à l'extérieure (plus coûteuse et donc accessible à un nombre largement plus faible de bénéficiaires). Il convient de souligner à cet effet que le coût d'une formation continue à l'extérieur d'une personne correspond à peu près au coût d'un atelier de formation continue au Tchad de 30 personnes. Par ailleurs cette

stratégie met à contribution l'expertise nationale en matière de formation continue et participe ainsi de sa valorisation et de son renforcement.

Il ressort du bilan susmentionné que le PROFAP a également fait preuve d'efficacité opérationnelle (la part des bénéficiaires indirects pour qui le PROFAP a contribué ou pourra contribuer à renforcer les capacités nationales est de 80% et celle de ceux pour qui les activités du projet ont été effectivement bénéfiques à leur ministère est de 64,6%). Globalement, 78,6% des bénéficiaires (directs et indirects) sont « satisfaits » ou très satisfaits » des activités du PROFAP. La plupart des indicateurs d'effets et d'extrants ont atteint ou dépassé leurs cibles respectives.

L'appui au renforcement des capacités humaines apporté par le PROFAP a cependant été jugé partiel, car uniquement orienté sur les seuls agents de l'Administration publique au niveau central.

Or la dynamique de développement durable se veut et se doit d'être inclusif et participatif, impliquant activement les acteurs du secteur privé et de la société civile sur tout le territoire national. Il a été ainsi souligné la nécessité que le projet intègre également le renforcement des capacités de ces deux parties prenantes clé à la politique de développement, au niveau décentralisé et au niveau central, pour une meilleure et plus large appropriation de ladite politique et une participation plus efficace de ces acteurs à cet effet.

II. OBJECTIFS

2.1. Objectif Général

L'objectif général de cette étude est d'évaluer des besoins nationaux prioritaires en renforcement de capacités. Le but est d'initier un programme-pays multisectoriel qui soit à même de répondre – en articulation avec le PND 2017-2021 – efficacement et avec efficacité à ces besoins et de contribuer ainsi à l'émergence du Tchad à l'horizon 2030.

2.2. Objectifs spécifiques

- Evaluer les systèmes et structures de renforcement de capacités au niveau du pays ;
- Identifier les besoins prioritaires nationaux en renforcement des capacités ;
- Sensibiliser les autorités politiques sur l'importance d'une approche synergique du renforcement de capacités ;
- Assurer une synergie des actions de renforcement de capacités dans la cadre de la conception et de la mise en œuvre des politiques et programmes de développement ; et
- Identifier des partenaires au développement intéressés par les questions de renforcement des capacités.

III. DESCRIPTION DES PRESTATIONS

- Passer en revue et évaluer l'impact et l'effet des différents projets de renforcement des capacités mis en œuvre quel que soit le secteur (public, privé, OSC) ;
- Faire une analyse SWOT (Forces/faiblesses, Opportunités/menaces) des institutions, dispositifs et pratiques actuels du renforcement des capacités dans l'Administration Publique, dans le Secteur Privé et dans les Organisations de la Société Civile ;
- Proposer les procédures permettant d'identifier annuellement les besoins en formation des agents ; les critères permettant de hiérarchiser les besoins de formation dans les différents secteurs ;
- Proposer un cadre pour la mise en place d'un plan annuel de formation pour les agents par secteur (public, privé et OSC) et établir une programmation des activités de formation soutenable par des ressources propres et les apports des PTF ;
- Proposer des outils de gestion de la formation en général sur la base du diagnostic effectué et l'état des lieux de façon aussi exhaustive que possible (outils d'identification des compétences des agents, outils d'identification d'objectifs, de coordination entre agents/direction ; des procédures permettant d'évaluer l'impact effectif des formations sur le travail des agents, etc.) ;
- Faire des Propositions spécifiques, en ce qui concerne la pérennité de financement de la formation, d'une démarche optimale de mobilisation, d'affectation et de régulation des ressources au regard du contexte actuel de l'administration publique et du secteur privé ;
- Proposer un cadre d'achat de la formation (lancement, contractualisation et supervision des prestations de formations confiées à des tiers) ainsi que tous les outils appropriés à recommander ;
- Proposer une démarche d'information et de formation des Responsables de RH et formation des administrations, des entreprises et des OSC ;
- Définir les coûts financiers pour la réalisation des activités de formation ;
- Formuler d'autres recommandations et mesures si nécessaire au titre de la bonne gestion des ressources humaines et de la formation dans les différents secteurs ;
- Formuler des données qualitatives et quantitatives, par secteur d'activités, sur l'offre et la demande de formation, les pénuries de métiers, les curricula de formation ;
- Présenter au cours d'une séance de restitution, l'ensemble des outils élaborés ainsi que les recommandations et les mesures en vue de leur utilisation effective.

IV. RESULTATS ATTENDUS

- Un bilan diagnostic et une identification précise des besoins en renforcement des capacités nationales sont disponibles ;
- Une analyse des programmes, projets et actions développés et mis en œuvre dans le domaine du renforcement des capacités dans les structures de l'administration publique est effectuée ;
- Les axes de concentration du Programme-Pays à mettre en place sont définis ;
- Des recommandations relatives à des cadres organiques types, conformes aux missions clés des structures de l'administration publique, et celles relatives à des stratégies susceptibles de permettre au secteur privé de jouer pleinement son rôle de moteur de la croissance économique ainsi qu'à la société civile en vue de l'accompagnement de l'action publique, notamment dans la consolidation de la cohésion sociale et du dialogue intercommunautaire sont formulées ;
- Le rapport de l'étude est validé et disponible.

V. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie utilisée est la suivante: (i) revue documentaire (ii) Choix d'un outil (questionnaire, focus groupe ; Analyse SWOT ; etc.) (iii) collecte des données (iv) l'analyse des données et (v) rédaction du rapport préliminaire ; (vi) et présentation et validation des résultats.

VI. PROFIL DES CONSULTANTS

L'étude sera réalisée par une équipe de cinq (5) consultants (1 expert international et 4 experts nationaux) de haut niveau ayant une expérience reconnue dans la conduite de réflexions en matière de renforcement des capacités et de bonne gouvernance, et ayant une connaissance approfondie de l'environnement sociopolitique et économique du Tchad, ainsi que de l'organisation et du fonctionnement des Institutions tchadienne, de l'Administration Publique, du Secteur Privé et de la Société Civile.

6.1. Expert international

Il sera le consultant principal. Il devra être titulaire d'un diplôme universitaire de troisième cycle en économie, en sociologie ou en gestion, devra avoir au moins dix (10) années d'expériences professionnelles en organisation ou dans le domaine du renforcement des capacités et de la bonne gouvernance. Une expertise confirmée dans l'accomplissement de missions similaires sera un atout.

Le consultant principal, chef d'équipe a pour mission de :

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Élaborer la méthodologie d'analyse, de diagnostic et de collecte d'informations ;
- Animer le séminaire de validation et d'appropriation de l'approche méthodologique par les membres du Comité National de Pilotage ;
- Assurer la coordination générale des travaux sectoriels (collecte des données, dépouillement, analyse et rédaction du rapport d'étude) ;
- Animer l'atelier de validation des conclusions de l'étude et finaliser le rapport d'étude ;
- Participer (présence physique, Skype, ou par tout autre moyen) à toute séance de travail convoquée par le Comité National et qui requiert sa présence.

6.2. Experts nationaux

Les experts nationaux devront être titulaires d'au moins d'un master (BAC+4) en économie, en gestion, en gestion des ressources humaines, en statistique, et avoir au moins 10 années d'expérience.

Un Expert Chef d'équipe de Consultants Nationaux doit justifier d'une expérience dans l'évaluation des besoins dans tous les secteurs ciblés (public, privé et OSC).

Les autres Experts seront chargés de réaliser les diagnostics sectoriels, d'identifier les besoins de renforcement de capacités des secteurs et domaines pris en compte, et d'appuyer les équipes thématiques de travail constituées dans le cadre de cette étude.

VII. LIEU, DUREE, COORDINATION ET DEROULEMENT

L'étude sera réalisée à Ndjamena, dans un délai de quarante-cinq (45) jours ouvrables à compter de la date de lancement, sous la supervision du Comité National de Pilotage qui a pour missions de :

- Valider les présents termes de référence ;
- Superviser la conduite de l'étude et valider les résultats à ses différentes étapes ;
- Veiller au respect du chronogramme de l'étude ;
- Organiser le séminaire de validation et d'appropriation de l'approche méthodologique ;
- Organiser l'atelier de validation du rapport d'étude ;
- Apporter un appui technique au plaidoyer du Gouvernement auprès de la communauté des partenaires pour le financement du Programme-pays à élaborer.

7.1. Chronogramme des activités

Le chronogramme des activités relatives à la réalisation de l'évaluation se présente de la manière suivante :

- Séance de travail d'appropriation des TDR par l'équipe de consultants et les membres du Comité National de Pilotage (01 jour ouvrable) ;
- Conception de la méthodologie par l'équipe de consultants (01 jour ouvrable) ;
- Séminaire de validation et d'appropriation de l'approche méthodologique (02 jours ouvrables) ;
- Collecte des données (15 jours ouvrables) ;
- Dépouillement, analyse des données et rédaction des rapports sectoriels d'évaluation des besoins en renforcement des capacités (15 jours ouvrables) ;
- Finalisation du rapport d'évaluation par le consultant principal (10 jours ouvrables) ;
- Atelier de validation des résultats de l'étude (01 jour ouvrable).

Le consultant principal et le Chef d'équipe des Consultants Nationaux auront quarante-cinq (45) jours ouvrables et les autres consultants trente (30) jours ouvrables.

7.2. Calendrier

L'étude sera conduite du 12 juin au 04 août 2017 :

- Le rapport provisoire devra être déposé, au plus tard, le 10 août 2017 ;
- Organisation de l'atelier aura le 22 août 2017 dans un hôtel de la place ;
- Le rapport définitif devra être déposé, au plus tard, le 25 août 2017, au terme de l'exercice de validation (Atelier de validation).

Annexe 3 : Liste des personnes interrogées

A. Secteur public

INSTITUTIONS	PERSONNES RENCONTREES ET TITRES	DATE
Direction G. de l'INSEED	M. HAGGAR Directeur Général	03 Aout 2017
Direction G. du Budget	M. ITNO Directeur Général Adjoint	03 Aout 2017
Ministère de l'Enseignement Supérieur, DG de la Planification et des Ressources de la Recherche et de l'Innovation	M. KOLINA	03 Aout 2017
Ministère de l'Economie et de la Planification du Développement	M. MOTAMRA Directeur de la Planification et des Etudes Prospectives	03 Aout 2017
Ministère du Pétrole et de l'Energie	M. KOYE NDAYE Benoit Directeur Mme DJIMRARAYE Rachel Chef de Division Gestion du Personnel	07 Aout 2017
Ministère de l'Elevage	Dr. Gougoubé Reou DG de la Planification et de Renforcement des Capacités	07 Aout 2017
Ministère de la Justice	M. Mahamat Ahmat Djamal Directeur des Ressources Humaines et de l'Equipe M. Seid Djimet Djaouri Chef de Division Ressources Humaines et Formation	07 Aout 2017

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Ministère de l'Eau et de l'Assainissement	M. LAYA BATCHENG Chef de Division Ressources Humaines et Affaires Juridiques CHERIF ZACHARIA Directeur des Etudes, de la Planification, Suivi et Evaluation	08 Aout 2017
Ministère du Commerce	Mme HAOUA DOUTOUM BRAHIM, DG du Commerce Mme ACHTA AHMAT BREME Directrice Adjointe du Commerce Extérieur	09 Août 2017
Direction Générale du Trésor	M. MANSSOUR ABDOULAYE MALICK Chef de Division Ressources Humaines Mme NOURA MAHAMAT Chef de Personnel et du Matériel	10 Août 2017
Ministère des Mines, de la Géologie et des carrières	M. KOYE NDAYE BENOIT Directeur des Ressources Humaines de l'Informatique et des Archives	10 Août 2017
Direction G. des Douanes Aout 2017	MME ADOUM DAISSALA BEATRICE Directrice Générale des Douanes M. BALLA DJABA Chef de Division Gestion du Personnel	10
Ministère de l'Agriculture	M. AHMED DOUGOUNA Directeur Adjoint des Ressources Humaines et du Matériel	10 Aout 2017
Ministère de l'Administration	M. ALAIN NDODEGUE	10 Aout 2017

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

du Territoire	Directeur des Ressources Humaines M. HUBERT DILLAH Chef de Service Formation	
Comité Départemental 2017	M. MASSRABAYE SOSTHENE ASSOUMNGAR	15 Aout
d'Action du Barh Koh	Rapporteur Adjoint du CDA, Chef de Secteur Elevage du Barh Koh M. NGARLEYTA EDOUARD Membre du CDA, Chef de Secteur ONDR du Barh Koh	
Commune du Moyen-Chari Aout 2017	Mme NEGUE FATIME Maire Titulaire M. GALI MANDO Directeur Technique M. MOGNARA MOALBAYE Chef des Ressources Humaines M. KATCHIRI BOKA Secrétaire Général M. NDOUMADJIM TAMATAL, Maire 2 ^{ème} Adjoint	15
Comité Régionale d'Action Aout 2017	M. KLAOGUINA NGARASSAL	15
du Moyen-Chari	Secrétaire Permanent Adjoint du CRA, Point focal du Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAP) M. SOBKIKA SOBGONBE Membre du CRA, Délégation de l'Economie et de la Planification du Développement	
Comité Départemental 2017	M. DJASSNAN DIONDI	17 Aout
d'Action du Lac Wey	Membre du CDA, Secrétaire Général du Département du Lac Wey	

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Comité Régional d'Action du Logone Occidental	M. RIMASDE BENDOUNGA Secrétaire Général du CRA, Chef d'antenne de la Délégation de l'Economie et de la Planification du Développement M. NGARHOUNDANAN ALEXIS Membre du CRA, Point focal du Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire et d'Alerte Précoce (SISAP)	17 Aout 2017
Commune de Moundou	Mme DOTELMBAYE ISABELLE Maire 2 ^{ème} Adjoint M. NEROLEL NDOUKOLE, Maire Titulaire M. NEDIAO DJINGAMBAYE, Maire 1 ^{er} Adjoint M. BALKAS DJIMALDE, Maire 3 ^{ème} Adjoint M. DJINGUEINABAYE DONOINAN, Secrétaire Général M. MAOUHALE CHRISTOPHE, Secrétaire du Maire	18 Aout 2017
Comité Régional d'Action du Ouaddaï	M. ABBA SARADINGAR Secrétaire Général de la Région du Ouaddaï M. AHMAT HASSANE ABDOULAYE, Vice- Président du Comité Régional d'Action du Ouaddaï M. SENOUSSE IDRISS AHMAT, Membre M. MANDAH ABDOULAYE, Membre M. FAROUKH MAHAMAT, Membre	15 Aout 2017
Commune d'Abéché	M. ABDOULAYE NGAKOUTOU Président de la Commission Hygiène, Assainissement, Santé et Action sociale M. IZADINE BOURMA AHMAT, Président de la Commission Coopération Décentralisation Mme ABSHITA BOURMA, Conseillère Municipale	16 Aout 2017
Comité Départemental d'Action de Ouara	M. ZAKARIA MAROUF Vice-Président du CDA	16 Aout 2017

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Mme ABCHITA BOURMA, Comité Technique CDA

Comité Régional d'Action Aout 2017	M. IDRIS RAMADAN	16
du Guéra	Conseiller du Gouverneur de la Région du Guéra Représentant du Gouverneur auprès du Comité Régional d'Action	
Commune de Mongo	Mme FATOUMA ABDOULAYE	17 Aout 2017
	Maire de Mongo	
	M. YOUSOUF RAMADANE, 1er Adjoint au Maire	
	M. MOUMINE DJIMET, 2ème Adjoint au Maire	
	M. AHMAT MOUSSA, Conseiller Municipal	
	M. AMNE MOUSSA, Conseiller Municipal	
	M. OUMAR HISSEIN BOUKAR, Conseiller Municipal	
	M. ABGOUDJA ISSA, Conseiller Municipal	
Comité Départemental d'Action de Mongo	M. DAOUD HAROUN HARAINÉ	17 Aout 2017
	Sous-préfet de Mongo Rural	
Assemblée Nationale 2017	IBNI OUMAR DAOUD	07 Septembre
	5ème Vice-Président	
	AMINA LIADY, Député	
	GUEDALLAH MAHAMAT, Secrétaire Général	
	ALLAHDOUNGUE JEAN CHARLES DGA – Service Administratif et Législatif	
	DJELASSEM DONANGMBAYE FELIX, Directeur des Affaires Administratives et Législatives	

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

B. Secteur privé

Structure	Personne rencontrée	Fonction	date
CNPT	Bichara DOUDOUA	Président du Patronat	15 août
	Renaud DINGUEMNAIAL	Secrétaire Général du Patronat	
	Allaïsem Bienvenu	Conseiller Formation et Responsable de l'UAF secteur privé	
CECOQDA	Nodjimadji RIRABE	Directrice Générale	21 & 22 août
ANIE	Moussa Mahamat HAGGAR	Directeur des Affaires Générales	17 et 21 août
	Khassim LOL	Chef de Division des Exportations	
	Victorien ALLADJO	Chef de Service Assistance, Suivi et Etudes	
	Ali Issa TOGOU	Chef de division appui non financier au développement des PME	
CCIAMA	Al-Hassana Idriss Outman	Directeur Général	24 août
	Adoum OURADA	Chef Division Administration & Ressources Humaines	
	MARA Christian	Conseiller & Ex Directeur de l'Action Economique	
	BERO Désiré	Chargé de gestion du centre d'information	
ATPGA	ALBACHIR AHMAT ALBOUGUI	Président de ATPGA et Directeur Général de NOSOCOGEN S.A. (Nouvelle Société de Commerce Général et de Négoce)	30 août
CEBATRAP	Dourwé	Conseiller Formation et Responsable de l'UAF CEBATRAP	04 septembre
CIR		Expert Suivi-Evaluation	04 septembre

C. Société Civile

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

03 août 2017

Institution	Nom	OANET (Organisation des Associations Non Etatiques)
	Type	OSC (Organisation de la Société Civile) de niveau 3
Répondant	Nom	Moggahou NGAR-ODJILO
	Fonction	Coordonnateur
	Mail	oanetchad@gmail.com
		m.ngarodjilo@gmail.com
Téléphone	(00235) 66 23 00 66	

04 août 2017

Institution	Nom	GRAMP/TC (Groupe de Recherches Alternatives et de Monitoring du Projet Pétrole Tchad Cameroun)
	Type	Organisation de la Société Civile (OSC) de niveau 2
Répondant	Nom	Dr. DOUDJIDINGAO Antoine
	Fonction	Responsable DEEPP (Département des Etudes Economiques et Politiques Publiques)
	Mail	doudjiantoine@gmail.com
	Téléphone	(00235) 63 33 52 42

04 août 2017

Institution	Nom	SET (Syndicat des Enseignants du Tchad)
	Type	Organisation de la Société Civile (OSC) de niveau 2
Répondant	Nom	Mme DJIKOLOUM Mougabaye
	Fonction	Trésorière Nationale
	Mail	jokebedmougabaye@yahoo.fr
	Téléphone	(00235) 66 23 48 34

07 août 2017

Institution	Nom	ALCOMET (Association de Lutte Contre la Corruption et les Malversations Economiques au Tchad)
	Type	Organisation de la Société Civile (OSC) de niveau 1
Répondant	Nom	M. FOULAH Baba Issac
	Fonction	Coordonnateur National
	Mail	Foulahb6@gmail.com
	Téléphone	(00235) 66 36 07 32

18 août 2017

Institution	Nom	IHDL (Initiative Humanitaire pour le Développement Local)
	Type	Organisation de la Société Civile (OSC) de niveau 1
Répondant	Nom	Dr. Issa DOUBRAGNE
	Fonction	Directeur National
	Mail	lhdl2012@yahoo.fr / issadoubragne@yahoo.fr
	Téléphone	(00235) 66 28 83 48 / 99 28 83 48

18 août 2017

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
 Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
 ~ RAPPORT D'EVALUATION ~

Institution	Nom	AFC CET (Association des Femmes Commerçantes et Chefs d'Entreprises du Tchad)
	Type	Organisation de la Société Civile (OSC) de niveau 1
Répondant	Nom	Mme MOUDALBAYE Noubandissem Apolline
	Fonction	Conseillère
	Mail	Appo_moudalbaye@yahoo.fr
	Téléphone	(00235) 66 28 14 64

21 août 2017

Institution	Nom	CASCIDHO (Coordination des Associations de la Société Civile et Défense des Droits de l'Homme)
	Type	Organisation de la Société Civile (OSC) de niveau 2
Répondant	Nom	M. Max GAMBOU
	Fonction	Conseiller National
	Mail	maxgambou@yahoo.fr
	Téléphone	(00235) 66 34 00 97

Annexe 4 : Bibliographie

- Bilan Commun de Pays au Tchad (CCA), Système des Nations Unies (2000)
- Chad : Stratégie de Réduction de la Pauvreté, Rapport d'Étape au titre de l'année [2005juillet 2007].
- Déclaration de Syrte (septembre 1999)
- Dr. Jonathan Kydd, Wye College, Université de Londres, Table Ronde d'Agadir - 22/10/92.
- Lettre du Président de ITIE au Président de la république du Tchad (février 2008)
- Plan National de Développement 2017-2021 [Juillet, 2017].
- Plan National de Développement de l'Elevage (2009-2016) [juin 2008].
- Plan National de Développement de l'Elevage (PNDE) 2009-2016, Ministère de l'Elevage et des Ressources Animales, juin 2008]
- Plan National de développement de l'Elevage (PNDE) 2009-2016 [Juin 2008]
- Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture au Tchad [Avril 2013].
- Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture au Tchad [Avril 2013].
- Plan Quinquennal de Développement de l'Agriculture au Tchad, avril 2013
- PND 2017-2021 [Juillet 2017]
- PND 2017-2021 [Juillet 2017].
- Programme National de Sécurité Alimentaire.
- Rapport annuel de Gestion de la Dette Publique du TCHAD [Exercice 2015]
- Rapport d'achèvement du PAS III (Octobre 2014)
- Rapport d'Evaluation Finale du Cadre Stratégique Intérimaires (CSI) 2012-2015 [Décembre 2015].
- Rapport de suivi de la mise en œuvre de la SNRP 2 [Septembre 2009]
- Rapport de suivi de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, SNRP 2008 [Septembre 2009].
- Rapport du FMI No 16/275 [Août 2016]
- Rapports de suivi du PND 2013-2015 (2013 et 2014).
- Schéma Directeur Agricole et Plan d'Action (2006-2015) et Plan d'Action [Juin 2005]
- Traité instituant la CEMAC (juin 1999)

Evaluation des besoins en renforcement des capacités en vue d'un
Programme-Pays Multisectoriel de renforcement des capacités au Tchad
~ RAPPORT D'EVALUATION ~

- Troisième Programme d'Ajustement Structurel (PAS III) 2002-2003, RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET [Octobre 2014].
- Vision 2030, le Tchad que nous voulons [Juillet, 2017]