



# EPI

EXAMEN DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT



TCHAD



NATIONS UNIES





# IPR

EXAMEN DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

TCHAD



NATIONS UNIES

Genève, 2019

© 2019, Nations Unies

La publication est disponible en libre accès, en se conformant à la licence Creative Commons créée pour les organisations intergouvernementales, à <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>.

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les informations figurant dans la présente étude peuvent être citées librement, sous réserve que la source soit dûment mentionnée.

Le présent document n'a pas fait l'objet d'une relecture par les services d'édition.

Publication des Nations Unies établie par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement.

UNCTAD/DIAE/PCB/2019/1

eISBN: 978-92-1-004123-2

# NOTES EXPLICATIVES

La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) sert de point de convergence au Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies, dans le cadre de son mandat sur le commerce et le développement, pour ce qui concerne toutes les questions relatives à l'investissement étranger direct (IED). La CNUCED mène ses travaux dans le cadre de délibérations intergouvernementales, d'analyses et de recherches sur les politiques, d'activités d'assistance technique, de séminaires, d'ateliers et de conférences.

La présente publication n'a pas fait officiellement l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

Les signes typographiques ci-après ont été utilisés dans les tableaux :

- Deux points (..) signifient que les données ne sont pas disponibles ou ne sont pas fournies séparément. Dans les cas où aucune donnée n'était disponible pour l'un des éléments composant une ligne de tableau, celle-ci a été omise ;
- Le tiret (–) signifie que l'élément en cause est égal à zéro ou que sa valeur est négligeable ;
- Tout blanc laissé dans un tableau indique que l'élément en cause n'est pas applicable ;
- La barre oblique (/) entre deux années, par exemple 2012/13, indique qu'il s'agit d'un exercice financier ;
- Le trait d'union (-) entre deux années, par exemple 2012–2013, indique qu'il s'agit de la période tout entière (y compris la première et la dernière année) ;
- Sauf indication contraire, le terme « dollar » (\$) correspond au dollar des États-Unis d'Amérique ;
- Sauf indication contraire, les taux annuels de croissance ou de variation sont des taux annuels composés ;
- Les chiffres ayant été arrondis, leur somme et celle des pourcentages figurant dans les tableaux ne correspondent pas nécessairement aux totaux indiqués.

# REMERCIEMENTS

Ce rapport a été élaboré par la Section des Examens de politique d'investissement sous la supervision de Chantal Dupasquier, Cheffe de la section, Division de l'investissement et des entreprises, et de Joerg Weber, Chef de la Branche des politiques d'investissement. James Zhan, Directeur de la Division de l'investissement et des entreprises, a dirigé les travaux. Le rapport a été rédigé par Maha El Masri et Irina Stanyukova, avec des contributions écrites de Hamed El Kady et Mathieu Faujas. Irene Rey Landeira a prêté assistance pour la recherche. Le rapport a aussi bénéficié des observations et suggestions de collègues de la CNUCED, incluant Stephania Bonilla Feret, Joseph Clements, Ariel Ivanier, Joachim Karl, Massimo Meloni, Jason Munyan, Elisabeth Tuerk et Paul Wessendorp. Le support graphique, la production et l'impression étaient sous la responsabilité du Service de gestion des documents de la CNUCED et du Service de la production et du support du bureau des Nations Unies à Genève. Le rapport a été financé par un fonds multi-donateurs auquel contribue la Suède.



# PRÉFACE

Les examens de la politique d'investissement (EPI) qu'effectue la CNUCED ont pour objectif d'aider les pays à améliorer leur politique d'investissement en vue de réaliser les objectifs de développement durable (ODD). Ils aident aussi à familiariser les gouvernements et le secteur privé international avec le climat de l'investissement de ces pays, et sont présentés à la Commission de l'investissement, des entreprises et du développement. L'analyse est basée sur le Cadre de politique d'investissement pour le développement durable (CPIDD) et ses principes et directives clés (CNUCED, 2015). Les recommandations formulées dans les EPI peuvent être mises en œuvre sur plusieurs années avec l'assistance technique des partenaires de développement, y compris la CNUCED. Le soutien aux pays bénéficiaires est assuré par une série d'activités pouvant s'étendre sur plusieurs années.

Conformément aux ODD, les EPI encouragent l'aide publique au développement et l'investissement dans les pays où les besoins sont les plus grands. Les recommandations sont conformes aux plans de développement nationaux et se concentrent sur des secteurs clés du développement. En aidant les pays de cette manière, le programme EPI contribue, notamment, à :



ODD 1 cible b : « Mettre en place aux niveaux national, régional et international des cadres d'action viables, qui se fondent sur des stratégies de développement favorables aux pauvres et soucieuses de la problématique hommes-femmes, afin d'accélérer l'investissement dans des mesures d'élimination de la pauvreté ».



ODD 8 cible 2 : « Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre ».



ODD 10 cible b : « Stimuler l'aide publique au développement et les flux financiers, y compris les investissements étrangers directs, pour les États qui en ont le plus besoin, en particulier les pays les moins avancés, les pays d'Afrique, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral, conformément à leurs plans et programmes nationaux ».



ODD 17 cible 3 : « Mobiliser des ressources financières supplémentaires de diverses provenances en faveur des pays en développement ».

L'EPI du Tchad, réalisé à la demande du Gouvernement, est basé sur une analyse approfondie des politiques de développement du pays, du climat des affaires et des institutions ayant un rôle à jouer en matière d'investissement. Les recherches documentaires ont été complétées par des informations collectées lors d'une mission exploratoire en juin 2018 au Tchad. Un atelier national de validation a eu lieu le 26 février 2019. Le processus de l'EPI a bénéficié de la coopération des entités impliquées dans les questions touchant l'investissement et, en particulier, le Ministère des mines, du développement industriel, commercial et de la promotion du secteur privé, l'Agence nationale des investissements et des exportations ainsi que la Mission permanente auprès de l'Office des Nations Unies et autres organisations internationales à Genève. Les points de vue du secteur privé, de la société civile et des partenaires au développement, incluant le bureau du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), ont aussi été recueillis. Les informations contenues dans ce rapport s'arrêtent au 31 mars 2019.

Genève, avril 2019



# TABLE DES MATIÈRES

NOTES EXPLICATIVES.....	III
REMERCIEMENTS .....	IV
PRÉFACE .....	V
ABBREVIATIONS .....	VIII
MESSAGES CLÉS .....	XI
CONTEXTE.....	1
<b>CHAPITRE 1. LE CADRE JURIDIQUE ET OPÉRATIONNEL DES INVESTISSEMENTS .....</b>	<b>7</b>
A. Cadre juridique des investissements .....	8
B. Création d'entreprise .....	14
C. Commerce .....	18
D. Travail .....	21
E. Fiscalité .....	25
F. Accès à la propriété foncière .....	30
G. Concurrence .....	33
H. Environnement .....	35
I. Lutte contre la corruption .....	37
J. Recommandations .....	39
<b>CHAPITRE 2. ATTIRER ET BÉNÉFICIER DES IED DANS LES SECTEURS AGROPASTORAL ET AGROINDUSTRIEL ...</b>	<b>47</b>
A. État des lieux des secteurs agropastoral et agroindustriel .....	48
B. Vision gouvernementale et rôle des IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel .....	52
C. Politiques pour les IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel .....	57
D. Cibler les IED en ligne avec les objectifs de développement et le type d'investissement souhaité .....	66
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>73</b>
<b>ANNEXE I. RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS DE L'EPI .....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEXE II. ACCORDS INTERNATIONAUX D'INVESTISSEMENT – TCHAD .....</b>	<b>84</b>
<b>NOTES.....</b>	<b>85</b>



## ENCADRÉS

Encadré II.1. Réhabilitation et construction d'abattoirs .....	53
Encadré II.2. Initiatives pour le développement du secteur agropastoral .....	54
Encadré II.3. Principes pour un investissement international responsable dans l'agriculture .....	58
Encadré II.4. Promotion des liens interentreprises – bonnes pratiques .....	63
Encadré II.5. Portrait des investisseurs dans les pays fragiles ou post-conflit.....	69

## FIGURES

Figure 1. Forte corrélation entre le PIB et les prix du pétrole .....	2
Figure 2. Flux d'IED au Tchad, 2000–2017 (millions de dollars) .....	4
Figure I.1. Le poids de la fiscalité sur les entreprises est élevé .....	26
Figure II.1. Le potentiel agricole du Tchad .....	48

## TABLEAUX

Tableau 1. Performance du Tchad et de pays comparateurs .....	5
Tableau I.1. Frais de création des entreprises au Tchad.....	16
Tableau I.2. Résumé des taxes des entreprises.....	27
Tableau I.3. Régimes d'incitations de la Charte des investissements .....	29
Tableau II.1. Attraction des IED dans les infrastructures – meilleures pratiques.....	65
Tableau II.2. Critères à considérer pour le ciblage des secteurs et filières porteurs.....	67
Tableau II.3. Indicateurs pour le suivi et l'évaluation des stratégies d'attraction des IED.....	71



# ABBREVIATIONS

<b>ANIE</b>	Agence nationale des investissements et des exportations
<b>ATNOR</b>	Agence tchadienne de normalisation
<b>BAD</b>	Banque africaine de développement
<b>BEAC</b>	Banque des États de l’Afrique centrale
<b>CA</b>	chiffre d’affaires
<b>CCIAMA</b>	Chambre de commerce, d’industrie, d’agriculture, des mines et de l’artisanat
<b>CCJA</b>	Cour commune de justice et d’arbitrage
<b>CDD</b>	contrat à durée déterminée
<b>CDI</b>	contrat à durée indéterminée
<b>CEEAC</b>	Communauté économique des États de l’Afrique centrale
<b>CEMAC</b>	Communauté économique et monétaire de l’Afrique centrale
<b>CEN-SAD</b>	Communauté des États sahélo-sahariens
<b>CEQOQDA</b>	Centre de contrôle de qualité des denrées alimentaires
<b>CGI</b>	Code général des impôts
<b>CIR</b>	Cadre intégré renforcé
<b>CIRDI</b>	Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements
<b>CJC</b>	Cour de justice communautaire
<b>CNC</b>	Conseil national de la concurrence
<b>CNI</b>	Commission nationale d’investissement
<b>CNPS</b>	Caisse nationale de prévoyance sociale
<b>CNPT</b>	Commission nationale du patronat tchadien
<b>CNUCC</b>	Convention des Nations Unies contre la corruption
<b>CNUCED</b>	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
<b>CPIDD</b>	Cadre de politique d’investissement pour le développement durable
<b>CRC</b>	Conseil régional de la concurrence
<b>CST</b>	Compagnie sucrière du Tchad
<b>DEELCPN</b>	Direction des évaluations environnementales et de la lutte contre les pollutions et les nuisances
<b>DGDDI</b>	Direction des douanes et des droits indirects
<b>DGI</b>	Direction générale des impôts
<b>EDIC</b>	Etude diagnostique sur l’intégration du commerce
<b>EIE</b>	étude d’impact environnemental



<b>EPI</b>	examen de la politique d'investissement
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FEM</b>	Forum économique mondial
<b>FIDA</b>	Fonds international de développement agricole
<b>FME</b>	Fonds mondial pour l'environnement
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>FOB</b>	free on board « sans frais à bord »
<b>FONAP</b>	Fonds national d'appui à l'activité professionnelle
<b>GIE</b>	groupement d'intérêt économique
<b>HT</b>	hors taxes
<b>IED</b>	investissement étranger direct
<b>IGL</b>	impôt général libératoire
<b>IMF</b>	impôt minimum fiscal
<b>INSEED</b>	Institut national de la statistique, des études économiques et démographiques du Tchad
<b>IS</b>	impôt sur les sociétés
<b>ITIE</b>	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
<b>NEPAD</b>	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
<b>NIE</b>	notice d'impact sur l'environnement
<b>NPF</b>	nation la plus favorisée
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OCI</b>	Organisation de la coopération islamique
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>OMC</b>	Organisation mondiale du commerce
<b>ONAPE</b>	Office national pour la promotion de l'emploi
<b>OSC</b>	Organe de surveillance de la concurrence
<b>PACV</b>	Programme d'appui aux chaînes de valeur
<b>PADL-GRN</b>	Programme d'appui au développement local et à la gestion des ressources naturelles
<b>PAPAT</b>	Projet d'appui à la production agricole
<b>PDDAA</b>	Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine
<b>PGE</b>	Plan de gestion environnementale
<b>PGRN</b>	Projet de gestion et de valorisation des ressources naturelles en zone soudanienne
<b>PIB</b>	produit intérieur brut



<b>PIIRA</b>	Principes d'investissement international responsable dans l'agriculture
<b>PMA</b>	pays les moins avancés
<b>PME / PMI</b>	petites et moyennes entreprises / petites et moyennes industries
<b>PND</b>	Plan national de développement
<b>PNDE</b>	Plan national de développement de l'élevage
<b>PNISR</b>	Plan national d'investissement du secteur rural
<b>PNSA</b>	Programme national de sécurité alimentaire
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PPP</b>	partenariat public-privé
<b>RCCM</b>	Registre du commerce et du crédit mobilier
<b>RGE</b>	Recensement général des entreprises
<b>SA</b>	société anonyme
<b>SARL</b>	société anonyme à responsabilité limitée
<b>SAS</b>	société par actions simplifiées
<b>SCS</b>	société en commandite simple
<b>SNC</b>	société en nom collectif
<b>SNdsp</b>	Stratégie nationale de développement du secteur privé
<b>SNE</b>	Société nationale d'électricité
<b>SODEFIKA</b>	Soutien au développement des filières karité et arachide
<b>SPS</b>	sanitaire et phytosanitaire
<b>TEC</b>	tarif extérieur commun
<b>TVA</b>	taxe sur la valeur ajoutée
<b>USDOS</b>	United States Department of State

# MESSAGES CLÉS

- Le Gouvernement s'est fixé comme objectif de faire du Tchad un pays émergent à horizon 2030 et des réformes sont envisagées pour notamment diversifier son économie. Fortement tributaire du secteur pétrolier, la fluctuation des prix au niveau mondial influence lourdement les perspectives de développement du pays. Le manque de diversification se reflète aussi dans les flux d'investissement étranger direct (IED) qui sont presque exclusivement dirigés vers le secteur pétrolier.
- Les plans nationaux de développement visent à augmenter le rôle que peuvent jouer les investissements privés dans la diversification de l'économie. Toutefois, les obstacles demeurent multiples.
- Les investisseurs doivent faire face à des instabilités juridique et institutionnelle chroniques qui affectent leurs conditions d'établissement et d'opérations. Il faut aussi tenir compte du coût élevé de l'énergie et de la situation sécuritaire qui pose des défis dans la sous-région. S'y ajoutent les lacunes affectant les textes juridiques portant sur le commerce, la concurrence et l'environnement et un formalisme administratif important, qui pèse notamment sur la création d'entreprise, l'accès à la terre et à une main-d'œuvre qualifiée. Enfin, la faiblesse des ressources humaines affecte la mise en œuvre des lois et décrets dans plusieurs domaines comme la concurrence, le travail et l'environnement, ainsi que la promotion des investissements.
- Pourtant, le potentiel de développement et de diversification économique est important. Le Tchad peut en effet devenir un leader mondial ou régional sur plusieurs filières examinées dans cet EPI, ce qui permettrait entre autres de surmonter l'insécurité alimentaire.



- Pour exploiter ce potentiel et le mettre au service du développement économique et humain du pays, cet EPI propose une série de réformes ambitieuses pour notamment favoriser la formalisation et la création d'entreprises locales. En ce sens, les recommandations visent à clarifier et simplifier le régime en vue d'encourager les investissements, indépendamment de leur taille, et d'en diversifier les sources.
- Les réformes doivent être accompagnées d'une stratégie effective de promotion des investissements qui passe par une réorganisation des fonctions et priorités de l'Agence nationale des investissements et des exportations.



# CONTEXTE

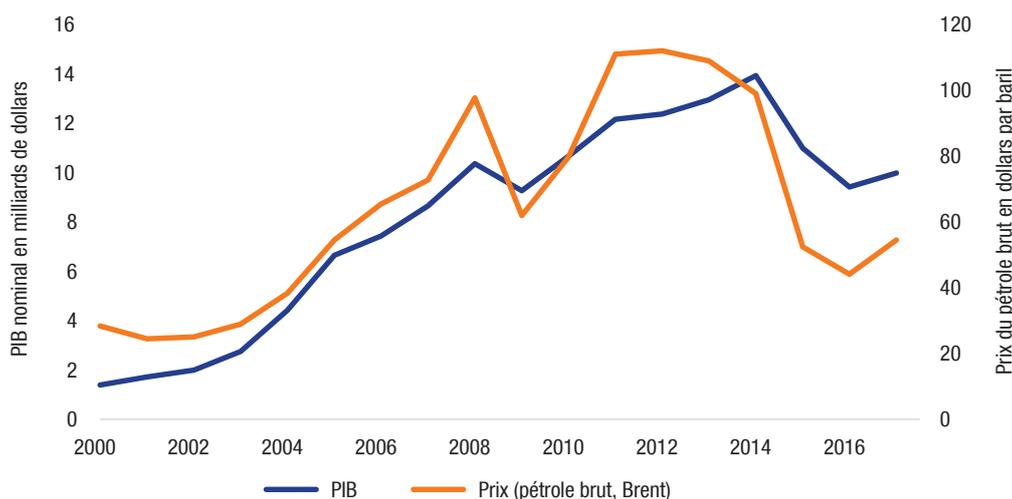
**Le Tchad a un potentiel important d'attraction des IED, notamment en agriculture, élevage et agro-industrie.** Cinquième pays le plus grand d'Afrique, le Tchad est doté de ressources naturelles abondantes, notamment minières et agricoles. Il bénéficie aussi d'une diversité climatique favorable : la zone saharienne au nord, où est pratiquée la culture de dattes et de variétés de mil, la bande sahélienne, lieu notamment de cultures vivrières de céréales et d'arachides, et la zone soudanienne au sud-ouest, où le coton et la canne à sucre sont les principales cultures de rente. En termes d'élevage, le pays possède un cheptel qui représente plus de 129 millions de têtes, incluant bétail et volailles. En dépit d'une pluviométrie variable selon les zones, le Tchad profite de nombreux points d'eau, notamment les fleuves Chari et Logone, ainsi que plusieurs lacs, parmi lesquels le lac Tchad. Enfin, en tant que membre de la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC), de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) et de la Communauté des États sahélo-sahariens (Cen-Sad), le Tchad a un accès potentiel à un marché de plus de 730 millions de consommateurs, une destination de choix pour des produits agricoles, incluant ceux à valeur ajoutée.

**Cependant, ce potentiel demeure largement inexploité en raison notamment d'une économie peu diversifiée.** Le coton-fibre, la gomme arabique et les graines oléagineuses sont les exportations les plus importantes après le pétrole, le bétail et, depuis récemment, l'or<sup>1</sup>. Bien que 30 % du territoire soit cultivable, seulement 5,8 % des terres agricoles sont exploitées, incluant un infime pourcentage de zones irrigables (0,125 %)<sup>2</sup>. D'autre part, les infrastructures existantes ne permettent pas de faire face à l'insécurité alimentaire. Selon le Bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies, elle aurait affecté près de quatre millions de personnes pendant la période de soudure en 2017<sup>3</sup>. L'élevage demeure une activité basée sur des méthodes peu productives et le cheptel est quasi-exclusivement exporté sur pied. Par ailleurs, le recensement général des entreprises (RGE), publié par l'Institut national de la statistique (INSEED) en mai 2015, a montré que très peu d'unités économiques (cinq seulement), étaient engagées dans l'agriculture, la sylviculture et la pêche. La production agricole demeure donc une activité essentiellement informelle et largement de subsistance, ce qui ne favorise pas l'amélioration du niveau de vie des populations locales.

**Le développement économique du Tchad, au cours des deux dernières décennies, a été fortement tributaire du marché pétrolier...** Le Tchad est le dixième plus grand détenteur de réserves pétrolière en Afrique, des réserves estimées à approximativement 1,5 milliard de barils. Environ 80 % des exportations et presque 60 % des revenus de l'État proviennent de ce secteur, sa part représentant en moyenne 22 % du produit intérieur brut (PIB) entre 2003 et 2016 (ITIE, 2017 ; EIU, 2018 ; UNSD, 2018). Une forte corrélation entre la performance économique du pays et le prix mondial du pétrole est observable depuis le lancement de l'extraction pétrolière en 2003 (figure 1). La hausse des prix du pétrole s'est transformée en une forte croissance économique, soit en moyenne 9 % par an entre 2000 et 2014. Toutefois, la forte baisse des prix observée en 2014 a entraîné l'économie tchadienne dans la récession et, malgré une hausse de 33 % de la production entre 2015 et 2016, les revenus de l'industrie pétrolière ont chuté de 73 % (soit 1,4 milliard de dollars), ce qui s'est traduit par une baisse marquée du PIB (9 %). En raison de la remontée des prix du pétrole depuis 2017 et la mise en exploitation de nouveaux champs pétroliers en 2018, les perspectives semblent plus prometteuses, mais demeurent soumises à la volatilité des cours mondiaux.

... et l'économie est confrontée à des défis majeurs. Le PIB et les finances publiques sont fortement tributaires de secteurs sensibles à la conjoncture mondiale et dont la valeur ajoutée demeure faible. Les activités de production se concentrent essentiellement sur des produits peu ou pas transformés, tels que pétrole, coton, gomme arabique et autres produits agricoles. Les prix de ces produits sont volatils et fixés sur les marchés mondiaux. D'autre part, les problèmes croissants en matière de sécurité dans la sous-région et l'accueil de très nombreux réfugiés (estimés à 380 249 en avril 2016 par l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés), ont aussi impacté négativement l'économie et les ressources publiques. Le commerce extérieur est entravé par des barrières non-tarifaires, en particulier les normes sanitaires et phytosanitaires, et par une contrebande importante. Le déficit en matière d'infrastructures, en particulier dans les secteurs énergétique et routier, ajoutent à l'enclavement du pays. En raison d'un accès limité aux collatéraux et, de façon générale, au financement, le secteur privé peine à se développer et reste largement dépendant de la demande gouvernementale de biens et services. S'ajoute à ces contraintes, une instabilité institutionnelle chronique qui se traduit par de l'imprévisibilité additionnelle pour les entreprises<sup>4</sup>. De plus, le cadre légal et réglementaire décourage la formalisation des entreprises.

Figure 1.  
Forte corrélation entre le PIB et les prix du pétrole



Source : Banque mondiale, 2018a ; CNUCED, 2018a.

**Ces contraintes impactent négativement le développement humain.** Selon les données disponibles les plus récentes, environ la moitié de la population du pays vit en dessous du seuil de pauvreté national et près d'un quart souffre d'insécurité alimentaire (BCAH, 2017). Le pays est classé 186 sur 188 dans l'indice de développement humain et au 136<sup>ème</sup> rang parmi 137 économies dans l'indice de qualité des infrastructures (PNUD, 2016 ; FEM, 2017). En 2016, le PIB par habitant était plus de deux fois plus faible que celui de l'Afrique subsaharienne (\$651 contre \$1464) et plusieurs indicateurs sociaux, cruciaux pour le développement durable et la prospérité des générations futures, étaient quatre ou cinq fois inférieurs. En particulier, moins de 9 % de la population avait accès à l'électricité, 5 % utilisait l'internet et seulement 14 % des femmes adultes savaient lire et écrire (Banque mondiale, 2018a). En parallèle, la croissance démographique est de 3,1 %, ce qui implique une augmentation importante de la population et une urgence à créer des emplois.

**Le manque de diversification de l'économie tchadienne se reflète dans les flux et l'allocation sectorielle des IED...** À la fin de 2017, le stock d'IED était estimé à \$5,4 milliards, dont la grande majorité dans l'industrie pétrolière. Actuellement, les activités d'exploitation et les exportations de pétrole sont principalement effectuées par des consortiums étrangers représentés notamment par des sociétés américaines, chinoises, britannico-suisse et françaises (ITIE, 2017). Le solde des IED se retrouve dans les secteurs alimentaires (groupes français et camerounais), l'hôtellerie (groupes chinois, états-uniens, français et tunisiens), les banques (groupes français, nigériens et togolais), les matériaux de construction (groupes chinois, camerounais et marocains), les télécommunications (groupes indiens et luxembourgeois) et la logistique de transport (groupe français). Un groupe singapourien a racheté, début 2018, 60 % des parts de CotonTchad, jusque-là entreprise d'État. Une série de nouveaux projets d'investissements sont aussi considérés, notamment dans l'énergie (investisseurs israéliens, franco-brésiliens et français) et dans les abattoirs (investisseurs turcs et hispano-argents).

**... dans la volatilité des flux...** Les fluctuations des IED sont fortement corrélées au développement des projets pétroliers (figure 2). L'afflux d'investissements au début des années 2000 et le pic de 2002 correspondent à des investissements massifs dans le développement de champs pétroliers du bassin de Doba et la construction de l'oléoduc Doba-Kribi vers l'Atlantique. L'exploitation pétrolière de ces champs a débuté en 2003. Influencés par le conflit civil au milieu des années 2000, les flux d'IED se sont repliés avant d'inscrire un mouvement à la hausse expliqué par l'expansion d'opérations qui comprennent l'acquisition d'un bloc pétrolier, la construction d'une raffinerie et le développement d'infrastructures de transport et d'électricité par un groupe chinois. La chute des IED en 2014 correspond à un rachat de positions étrangères par la Société des Hydrocarbures du Tchad.

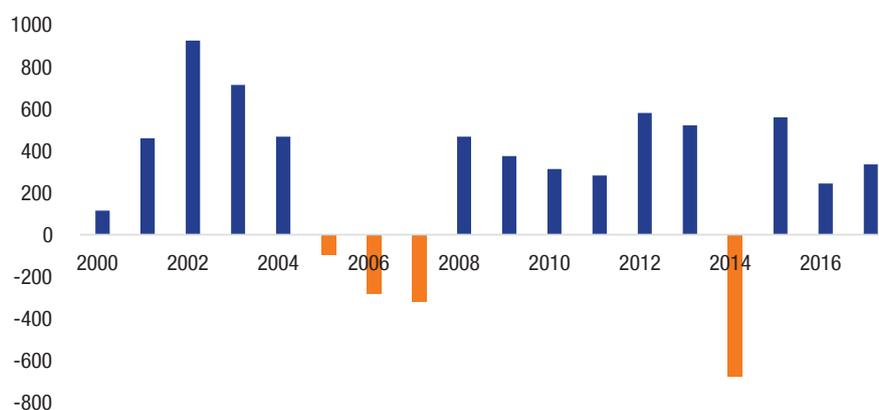
**... dans la performance relative du pays en matière d'attraction d'IED...** Le Tchad est le seul pays (avec la Guinée équatoriale) dans un groupe de comparateurs sélectionnés qui n'a pas enregistré une hausse significative des flux annuels moyens d'IED depuis le début des années 2000 (tableau 1)<sup>5</sup>. Au contraire, les flux d'IED vers le Tchad se sont repliés entre 2007–2011 par rapport à 2002–2006, tant au niveau absolu qu'en termes relatifs (IED par habitant et par \$1000 de PIB). La période 2012–2017 n'a que partiellement renversé cette tendance. D'autre part, la contribution des IED à la formation intérieure brute de capital fixe (11 % entre 2012 et 2017) figure parmi les plus basses des comparateurs sélectionnés et est inférieure à celle des pays les moins avancés (PMA) africains (15 %) et des pays de la CEMAC (17 %).

**... et dans leur impact.** Comme indiqué, les IED, du fait de leur rôle dans la production pétrolière, contribuent de manière importante aux exportations, aux recettes fiscales et au financement extérieur. En revanche, leur impact en termes de création d'emplois et d'augmentation des revenus de la population a été jusqu'à présent très limité. Ceci s'explique par l'intensité en capital de l'industrie pétrolière, la faible valeur ajoutée aux produits exportés et l'enclavement de cette industrie par rapport au reste de l'économie et donc du peu d'effet d'entraînement généré<sup>6</sup>. Ainsi, en 2014, le secteur pétrolier employait moins d'un pour cent des travailleurs du secteur privé, ces derniers étant principalement des étrangers et ce même pour les emplois non-qualifiés (ITIE, 2017)<sup>7</sup>.

**Le Gouvernement a initié des efforts pour faire du Tchad une économie émergente à l'horizon 2030.** Il a mené, dans les récentes années, des efforts pour réformer son environnement des affaires. Afficher une volonté politique forte et promouvoir une action concertée, incluant toutes les parties prenantes, sont nécessaires afin de mener à bien les actions entreprises. Parmi celles-ci, peuvent être citées l'adoption de la Charte des investissements et la mise en place du Guichet unique pour la création

d'entreprise – le GUCE – au sein de l'Agence nationale des investissements et des exportations (ANIE). Toutefois, de nombreux défis demeurent. En effet, le pays est classé au 181<sup>ème</sup> rang sur 190 pays pour la facilité de faire des affaires dans le rapport *Doing Business* (Banque mondiale, 2018b). Les priorités du Gouvernement pour atteindre l'objectif de devenir une économie émergente sont détaillées dans le Plan national de développement 2017–2021 (PND) et incluent parmi les axes stratégiques la diversification de l'économie, l'amélioration de sa compétitivité, la sécurité sociale et le renforcement de la bonne gouvernance et de l'état de droit (République du Tchad, 2017a). Pour assurer le financement du PND, une table ronde des bailleurs de fonds s'est tenue à Paris en septembre 2017. À cette occasion, \$18 milliards de promesses de financement, incluant des IED, et \$7 milliards des partenaires au développement, incluant la Banque mondiale et le Fonds monétaire international (FMI), ont été annoncés dans l'objectif de financer les projets qui avaient été présentés.

Figure 2.  
**Flux d'IED au Tchad, 2000–2017**  
 (millions de dollars)



Source : CNUCED, 2018a

**Le rôle que peuvent jouer les IED devrait être mieux défini.** Bien que les IED puissent avoir un effet de levier significatif pour atteindre les objectifs de développement du pays, le PND et les diverses stratégies et plans mis au point par le Gouvernement ne précisent pas le rôle que les IED pourraient jouer. De plus, ces documents ne fournissent pas d'indication sur des cibles spécifiques en termes de flux espérés d'IED ni des secteurs vers lesquels ils pourraient être dirigés. Ceci est un des objectifs de l'Examen de la politique d'investissement (EPI) du Tchad, qui a pour but également de promouvoir une amélioration des politiques, des lois ainsi que des institutions qui régissent l'investissement. En se basant sur le Cadre de politique d'investissement pour un développement durable (CPIDD) de la CNUCED, cet EPI vise donc à accompagner le Gouvernement dans ses efforts de développement du secteur privé et d'attraction des investissements (CNUCED, 2015). Ainsi, le chapitre I analyse le cadre juridique et institutionnel de l'investissement au Tchad et fournit des recommandations concrètes pour l'améliorer. Le chapitre II jette les bases du cadre politique et stratégique au moyen duquel des filières agro-pastorales et l'agro-industrie pourraient se développer, en ligne avec l'objectif du PND 2017–2021, grâce aux IED. L'ensemble des recommandations du rapport sont résumées à l'annexe I.

Tableau 1.  
Performance du Tchad et de pays comparateurs

Pays	Flux entrants moyens d'investissements directs étrangers						Stock d'investissements directs étrangers						
	Millions de dollars		Par habitant (dollars)		Par \$ 1000 de produit intérieur brut		Pourcentage de la formation intérieure brute de capital fixe		Total en millions de dollars	Par habitant (dollars)	Pourcentage du produit intérieur brut		
	2002–2006	2007–2011	2002–2006	2007–2011	2002–2006	2007–2011	2002–2006	2007–2011	2012–2017	2017			
Tchad	345	223	38	19	136	20	25	24	7	11	5 439	364	56
Cameroun	255	346	15	12	29	20	23	9	4	7	6 474	264	22
République du Congo	318	1 177	91	304	61	124	195	27	47	47	27 040	5 557	324
Gabon	189	702	139	469	23	49	58	9	19	17	9 489	5 268	67
Guinée équatoriale	519	1 359	853	1881	108	85	21	27	20	13	13 715	15 333	117
Rwanda	11	135	1	13	4	25	42	3	12	17	1 798	148	20
CEEAC	3 202	5 161	27	35	53	28	26	21	10	10	99 894	539	40
CEMAC	1 641	3 869	45	89	49	52	48	17	17	17	62 808	1 205	83
PMA africains	6 962	13 059	15	26	33	34	34	20	14	15	233 306	366	38

Source : CNUCED, 2018a.



Le développement du Tchad, y inclus la stimulation des investissements locaux et la promotion des IED, ne peut passer que par la levée de plusieurs obstacles dans différents domaines du climat des affaires, allant de la création d'entreprise en passant par l'accès à la terre, la fiscalité, la concurrence ou encore la mise en œuvre de la réglementation environnementale. En sus de risques sécuritaires et d'une instabilité institutionnelle, les dispositions juridiques vont parfois à l'encontre de l'objectif recherché et sont souvent imprécises. Leur mise en œuvre est lacunaire, du fait de la faiblesse des ressources humaines et financières, et le lourd poids de la fiscalité et des procédures bureaucratiques rend le climat des investissements complexe et imprévisible. Tant les entreprises locales, qui opèrent majoritairement dans l'informel, que les investisseurs étrangers, incluant ceux issus de grands groupes internationaux, sont affectés ; ceci impacte directement et défavorablement les possibilités de croissance économique et de développement humain du pays. L'analyse et les recommandations contenues dans ce chapitre proposent des actions concrètes visant à améliorer le climat des investissements et atteindre les objectifs de diversification économique et développement du pays.

Chapitre

1



LE CADRE  
JURIDIQUE ET  
OPÉRATIONNEL DES  
INVESTISSEMENTS

# A. CADRE JURIDIQUE DES INVESTISSEMENTS

## 1. *Cadre national des investissements*

**Le cadre juridique des investissements est défini par plusieurs textes, communautaires et nationaux.** Sont ainsi applicables la Charte des investissements de la CEMAC (Règlement 17/99/CEMAC-20-CM-03 du 17 décembre 1999), sur laquelle est basée la Charte des investissements (Loi 006/PR/2008 du 15 décembre 2008, « Charte des investissements » dans le texte), le Règlement portant harmonisation de la réglementation des changes dans les États de la CEMAC 02/00/CEMAC/UMAC/CM du 29 avril 2000, ainsi que le décret 416/PR/PM/MECDT/2014 fixant ses modalités d'application.

**Une dichotomie existe entre les investissements couverts par la Charte des investissements et ceux exclus de son champ d'application.** Les dispositions de la Charte s'appliquent aux activités de transformation et de production qui sont listées dans des termes généraux<sup>8</sup>. Aucune indication n'est donnée sur le degré d'ouverture et de fermeture des autres secteurs aux étrangers, mais des sources secondaires rapportent qu'il n'y a en pratique pas de restrictions (USDOS, 2018). Cependant, la Charte ne fait pas référence aux entreprises intervenant dans les services, à l'exception des technologies de l'information et de la communication, dont la définition peut être envisagée de manière large, et du tourisme. Les entreprises de négoce sont explicitement exclues des bénéfices découlant de la Charte. Il existe donc en pratique deux régimes applicables aux investissements, qu'ils soient étrangers ou nationaux : ceux entrant dans le champ d'application de la Charte des investissements et qui sont éligibles à des avantages, en particulier les incitations fiscales, et ceux qui ne sont pas couverts et qui représentent potentiellement l'essentiel du tissu entrepreneurial du pays. Cette dichotomie peut s'expliquer par les objectifs énoncés par le Gouvernement et qui visent le développement d'activités de transformation. Elle n'en demeure pas moins atypique et résulte, en pratique, en une différence de traitement entre les investisseurs, y compris les petites et moyennes entreprises (PME) locales.

**Des obligations déclaratives existent pour la réalisation et la liquidation de certains investissements.** Aux termes du Règlement 02/00/CEMAC/UMAC/CM du 29 avril 2000, les banques sont habilitées à vérifier puis à exécuter les transactions portant sur des investissements directs<sup>9</sup> d'un montant ne dépassant pas 100 millions de francs CFA (\$172 000)<sup>10</sup>. Au-delà de ce montant, une déclaration dans les 30 jours doit être faite auprès du Ministère des finances et du budget, sauf augmentation de capital résultant d'un réinvestissement des bénéfices non distribués. Cette déclaration doit également être faite en cas de liquidation des investissements directs. Des justificatifs doivent être fournis, y compris : un tableau détaillant les participations nominatives au capital de l'entreprise objet de l'investissement, une copie de la décision de création de l'entreprise ou de l'augmentation du capital, une fiche décrivant la nature de l'activité de l'entreprise, les bilans, les comptes de résultats et les rapports des commissaires aux comptes des trois dernières années pour les investissements de plus de 100 millions de francs CFA, ainsi que les bilans et comptes de résultats prévisionnels pour les créations d'entreprises.

**Certains secteurs sont fermés ou restreints de fait, ou nécessitent une autorisation particulière pré-établissement, sans distinction entre nationaux et étrangers.** Les secteurs de l'eau et de l'énergie, à l'exception de contrats d'achat d'énergie (*power purchasing agreements*) et de la téléphonie fixe, sont des monopoles d'entreprises d'État (section I.G). Les secteurs de la santé, de la sécurité privée, du tourisme, de l'éducation, du transport (décret 1793/PR/PM/MECDT/2015), ainsi que des médias (Loi n°10-017/PR du 31 août 2010 relative au régime de la presse au Tchad), sont réglementés et nécessitent l'obtention préalable d'un agrément ou d'un permis de l'administration compétente avant la création de l'entreprise. De manière traditionnelle, ces derniers sont une étape postérieure à l'établissement de l'entreprise, il s'agit ici encore d'une approche atypique. À l'inverse, dans le cas des services financiers et bancaires, qui sont sous l'autorité de la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC) et soumis aux règles de la Commission bancaire de l'Afrique centrale, l'ANIE doit informer le Ministère des finances et du budget après l'établissement. En cas de non-approbation, l'ANIE doit annuler l'attestation et la société est radiée du Registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM). De la même manière, les entreprises dans le domaine minier ou pétrolier doivent soumettre, à l'avis technique de la direction générale de l'ANIE, un dossier technique et financier de leur projet d'investissement trois mois après l'immatriculation.

**La Charte des investissements ne contient pas de référence explicite aux normes de traitement et de protection.** L'État s'engage à offrir aux investisseurs une liste de garanties qui sont difficilement applicables en l'absence d'une convention d'établissement. Il n'y a ainsi aucune référence explicite à une norme de traitement spécifique comme le traitement national ou le principe de non-discrimination. Aux termes de la Charte, les investisseurs étrangers peuvent acquérir des droits de toute nature nécessaires à leur activité, notamment droits immobiliers, propriété intellectuelle, concessions, autorisations et permis administratifs, et participation aux marchés publics<sup>11</sup>. Les employeurs et salariés étrangers bénéficient des dispositions du Code du travail dans les mêmes conditions que les nationaux. De plus, ils ne peuvent être assujettis à des impôts et taxes plus élevés. Les entreprises étrangères peuvent participer aux chambres consulaires et associations professionnelles.

**Le rapatriement des capitaux et profits est soumis aux dispositions de la CEMAC.** La Charte s'aligne sur le Règlement 02/00/CEMAC/UMAC/CM pour le transfert de capitaux. Le Tchad n'impose pas de restrictions pour l'obtention de devises étrangères et le franc CFA est ancré sur l'euro. Les pays de la CEMAC ont accepté les obligations de l'article VIII des Statuts du FMI le 1<sup>er</sup> juin 1996. Ainsi, le règlement de la CEMAC dispose que les paiements relatifs aux transactions internationales courantes et les mouvements de capitaux sont libres, sauf pour certaines exceptions qui font l'objet d'un contrôle administratif<sup>12</sup>, et s'ils enfreignent les réglementations relatives à la drogue, au proxénétisme ou tout autre trafic contraire aux lois en vigueur dans la CEMAC. Toutefois, l'ouverture de comptes en devises n'est pas permise aux résidents<sup>13</sup>, sauf aux entreprises spécifiquement autorisées par le Ministère des finances et du budget après avis conforme de la BEAC. Les non-résidents sont autorisés à ouvrir des comptes étrangers en francs CFA et en devises étrangères, mais ces derniers ne peuvent pas être débiteurs. Les fonds associés à un investissement peuvent être librement convertis dans une devise étrangère au taux du marché. Les entreprises transférant plus de \$800 000 hors du pays doivent obtenir l'autorisation de la BEAC, ce qui peut prendre jusqu'à trois jours (USDOS, 2018). Les entreprises peuvent cependant obtenir des accords en avance. Les informations suivantes doivent alors être transmises : informations sur l'expéditeur et le destinataire, un calendrier de « livraison » et des preuves de l'identité de l'expéditeur. Il n'y a pas de limite temporelle au transfert des dividendes, retours sur investissement et intérêts. L'amendement en cours du Règlement de la CEMAC ne devrait pas affecter ces opérations.

**En pratique, la plupart des investisseurs étrangers concluent des conventions d'établissement pour lesquelles les modalités d'éligibilité sont imprécises.** Deux régimes d'incitations cumulables peuvent être offerts aux investisseurs. Le premier est celui de l'agrément, matérialisé en régimes A, B et C. Ce dernier définit des critères d'éligibilité strictes (section I.E). Le second, qui est négocié, est celui de la convention d'investissement (appelée « d'établissement »), dont peuvent bénéficier les entreprises des régimes A, B et C, mais également celles ayant une activité couverte par le champ d'application de la Charte et qui, aux termes du décret 416/PR/PM/MECDT/2014 fixant les procédures d'octroi des avantages de la Charte des investissements, « présentent un programme d'investissement important pour le développement économique et social de la République du Tchad ». Il n'y a donc pas de critères objectifs, clairs et prédéterminés pour définir l'éligibilité à la convention, ce qui pose un problème de transparence. Les avantages accordés par celles-ci sont négociés et peuvent s'étendre en pratique à tout le régime de traitement et de protection des investissements, notamment le recrutement de salariés étrangers, l'accès à la terre et le règlement des différends. Une demande d'agrément ou de convention d'établissement doit être introduite auprès du Ministre du commerce et de l'industrie avec des dossiers administratif, juridique et technique, et un programme d'investissement examiné par la Commission nationale d'investissement (CNI). Le décret 416/PR/PM/MECDT/2014 fixant les procédures d'octroi des avantages de la Charte des investissements a introduit des précisions, mais d'après les informations mises à la disposition de la CNUCED pour l'élaboration de ce rapport, 31 conventions ont été conclues avant son adoption (entre 2003 et 2014), y compris sur la base de l'ancien Code des investissements qui a été abrogé et remplacé par la Charte. Cette dernière contient d'ailleurs une disposition transitoire. Selon la procédure décrite dans le décret 416, la CNI fournit un avis motivé et l'admission au régime d'incitations est matérialisée par une convention d'établissement entre l'investisseur, le Ministre du commerce et de l'industrie et le Ministre des finances et du budget ou, pour la demande d'agrément, par un arrêté conjoint de ces deux ministres. La notification d'acceptation ou de rejet de la demande doit en principe être faite dans un délai de deux mois. Sont fixés l'objet, le lieu d'implantation, le délai de réalisation et la durée de la période d'exploitation agréée, les activités, la nature et la quantité des biens à exonérer, la nature et la durée des avantages accordés, les obligations des entreprises et prévoit les modalités d'arbitrage. La CNI peut également proposer le retrait des avantages. En pratique cependant, des conventions d'établissement peuvent être négociées par le Président de la République sans implication de la CNI selon le Ministère des mines, du développement industriel, commercial et de la promotion du secteur privé (Ministère du commerce et de l'industrie). Dans tous les cas, les conventions d'établissement ne sont pas publiées, ce qui ajoute au problème de transparence suscité.

**Le Tchad n'impose pas d'exigences de performance, sauf dans le cas des agréments et conventions d'établissement.** Les entreprises en bénéficiant s'engagent à respecter une série d'obligations en contrepartie des incitations dont elles jouissent<sup>14</sup>. Le pays n'a pas notifié de mesures affectant les mesures concernant les investissements et liées au commerce de l'Organisation mondiale du commerce (OMC, 2013). Par ailleurs, l'exigence d'employer 98 % de salariés tchadiens, résultant du décret 191/PR/MFT/96 du 15 avril 1996 et modifié par le décret 289/PR/PM/MFPT/09 du 10 mars 2009 réglementant les conditions d'embauche des travailleurs dans une entreprise, n'est en pratique pas appliquée (section I.D).

**L'arbitrage d'investissement (entre investisseur et État) est réservé aux entreprises agréées et conventionnées.** La Convention de Washington de 1965 (CIRDI) est entrée en vigueur au Tchad le 14 octobre 1993. Le pays n'a pas ratifié la Convention de New York de 1958 sur la reconnaissance et l'exécution des sentences arbitrales étrangères. La Charte et le décret 416 réservent la conciliation et l'arbitrage aux entreprises agréées ou ayant bénéficié d'une convention d'établissement. Plusieurs mécanismes d'adjudication sont possibles, incluant la constitution d'un collège arbitral *ad hoc* ou la soumission du litige à la Cour commune de justice et d'arbitrage (CCJA) de l'OHADA. Tous deux sont soumis à la procédure établie par l'Acte uniforme de

l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) du 11 mars 1999 relatif au droit de l'arbitrage. Il est également possible de recourir à tout autre instance nationale, régionale ou internationale, selon ce qui est défini dans l'agrément ou la convention.

**Les tribunaux commerciaux manquent de ressources et d'indépendance.** L'Ordonnance 009/PR/2004 du 23 août 2004 portant organisation et fonctionnement des tribunaux de commerce a entraîné la création de quatre tribunaux de commerce à Bongor, Moundou, N'Djamena et Sarh (Ministère de la justice, chargé des droits humains, 2016). Quatre magistrats et huit greffiers y officient. En principe, chacun de ces magistrats est assisté de deux assesseurs de la Chambre de commerce, d'industrie, d'agriculture, des mines et de l'artisanat (CCIAMA), cependant l'Annuaire statistique de la justice n'en rapportait que trois en 2016. Lorsqu'il n'y a pas de tribunal de commerce dans le ressort, le tribunal de grande instance a compétence pour connaître des affaires commerciales. L'appel se fait auprès de la chambre commerciale de la Cour d'appel ou devant la CCJA de l'OHADA. En principe, les magistrats sont indépendants, cependant ces derniers sont choisis par le pouvoir exécutif (Transparency International, 2014 ; USDOS, 2018). Le Tchad se classe ainsi 134/137 sur l'indice d'indépendance judiciaire du Rapport sur la compétitivité mondiale 2017/2018 (FEM, 2017). Interrogées dans le cadre d'un sondage récent, environ le quart des entreprises indiquait percevoir le système judiciaire comme une contrainte majeure (Groupe Banque mondiale, 2017). Enfin, le Tchad se classe 153 sur 190 pour l'exécution des contrats ; un peu plus de deux ans (743 jours) à un coût de 45,7 % de la créance sont nécessaires (Banque mondiale, 2018b). Un Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation est en place à N'Djamena selon les informations recueillies pendant l'atelier national de validation.

**Des difficultés institutionnelles et de gouvernance ont nui au fonctionnement de la CNI.** La CNI est en principe présidée par le Ministre du commerce et de l'industrie et son vice-président est le Ministre des finances et du budget. Plusieurs autres entités gouvernementales sont représentées, de même que certains acteurs du secteur privé, à savoir la CCIAMA et le Conseil national du patronat tchadien (CNPT), mais pas le Ministère de l'environnement, de l'eau et de la pêche (Ministère de l'environnement) ni la Direction de la concurrence. Par ailleurs, alors que sont négociées des clauses relatives au règlement des différends dans les conventions d'établissement, le Ministère de la justice n'est en pratique pas représenté à la CNI. La Direction générale de l'industrie assure le Secrétariat. Le quorum est des deux-tiers de la CNI, la voix du Président est prépondérante et la CNI doit se réunir au moins une fois par trimestre, mais en pratique les réunions sont organisées en fonction des dossiers à examiner. Un rapport d'activité doit être adressé tous les six mois au Président de la République. Entre mi-2015 et mi-2018, la CNI ne s'est en pratique pas réunie à cause de difficultés liées à la détermination de la Présidence de la CNI entre l'ANIE et le Ministère du commerce et de l'industrie.

## **2. Cadre international des investissements**

**Le Tchad a signé 14 accords bilatéraux de protection et de promotion des investissements, dont trois sont en vigueur.** Conclues entre 1967 et 2017, ces accords ont été signés avec sept pays africains, quatre pays asiatiques et trois pays européens (annexe II). Les points saillants de ces accords sont les suivants :

- Définition large de l'investissement basée sur les actifs : seul l'accord conclu avec la Turquie définit ce qui qualifie l'investissement et réduit donc le risque d'un champ d'application trop vaste.
- Définition de l'investisseur : seuls les accords avec le Bénin, le Burkina Faso et la Turquie exigent que l'investisseur s'établisse en conformité avec la législation nationale du pays hôte et ait des « activités économiques effectives » ou « activités économiques réelles » dans le pays d'origine de l'investisseur.

- Traitement de la nation la plus favorisée (NPF) : seul l'accord avec la Turquie circonscrit la portée du traitement de la NPF en spécifiant que ce dernier ne s'applique pas à la clause de règlements des différends investisseur-État et aux droits procéduraux. L'accord clarifie qu'afin d'accorder un traitement de la NPF, l'investisseur étranger doit être dans des situations similaires aux autres investisseurs d'un pays tiers. L'accord avec l'Allemagne inclut un protocole qui exclut l'application de la clause de traitement de la NPF pour les mesures prises pour la protection de la santé et l'ordre public.
- Traitement national : seul l'accord avec la Turquie clarifie que pour d'accorder le traitement national, l'investisseur étranger doit être dans une situation similaire à l'investisseur national.
- Traitement juste et équitable : aucun des accords ne définit précisément ce que cela recouvre, seuls deux d'entre eux, avec le Liban et la Turquie, font le lien avec le droit international.
- Protection en cas d'expropriation (directe et indirecte) : seul l'accord avec la Turquie définit quelles mesures ne constituent pas une expropriation indirecte, par exemple les mesures prises afin d'assurer la santé publique ou la sécurité et la protection de l'environnement et ce, en bonne foi et sans discrimination.
- Clause parapluie : deux accords, avec l'Allemagne et le Liban, comprennent une clause parapluie qui permet d'élever une violation du contrat d'État au rang de violation du traité.
- Liberté de transfert des capitaux : seul l'accord avec la Turquie inclut des exceptions à la liberté de transfert de fonds par le biais de dérogations temporaires en cas de difficultés sérieuses liées à la balance des paiements tout en respectant les principes de non-discrimination et de bonne foi. Les accords avec l'Allemagne, le Liban et Maurice réservent le droit de restreindre le libre transfert de fonds en ce qui concerne la législation nationale portant sur les obligations fiscales de l'investisseur/investissement au sein du pays d'accueil.
- Accès au règlement des différends entre l'État et les investisseurs de l'autre État : les accords avec l'Allemagne et la Suisse ne comprennent pas de disposition sur le règlement des différends entre l'État et les investisseurs de l'autre État. L'accord avec la Guinée permet à l'investisseur, ainsi qu'au pays hôte, d'initier un arbitrage. Le Tchad n'a jusqu'à présent jamais été appelé devant un tribunal arbitral international pour un cas de règlement des différends investisseurs-État basé sur un accord international d'investissement.
- La plupart des accords ont une durée initiale de dix ans. Les investissements effectués antérieurement à la date de fin des accords resteront applicables pour une période de dix ans. Un accord en vigueur prend fin le 11 juin 2019 (Italie), il se renouvellera automatiquement à moins que l'une des parties contractantes ne dénonce l'accord avant cette date.

**Le Tchad est également parti à des accords économiques bilatéraux et régionaux qui contiennent des clauses sur les investissements.** Il s'agit de l'accord de Cotonou (2000, en vigueur depuis 2003) qui établit de nombreux mécanismes de coopération et de promotion de l'investissement entre les États parties, de l'accord de promotion et de protection des investissements de l'Organisation de la coopération islamique (OCI), en vigueur depuis 1988, qui comprend des dispositions importantes sur la protection des investissements entre pays de l'OCI, des conventions de la CEMAC portant sur le droit d'établissement



et le libre mouvement des personnes (1972, en vigueur depuis 1973), ainsi que de la convention sur l'investissement (1965, en vigueur depuis 1966).

**La cohérence entre les dispositions nationales et internationales est particulièrement importante.**

En effet, la multiplication des accords internationaux et régionaux peut entraîner des chevauchements entre les dispositions qu'ils contiennent, les lois nationales et les politiques adoptées, par exemple touchant des questions comme la définition de l'investissement, les normes environnementales, la transparence ou la gouvernance. En conséquence, et comme le préconise le Rapport sur l'investissement dans le monde 2018, il est important de veiller à l'harmonisation du contenu des différents textes entre eux (CNUCED, 2018b). Ceci permettra de mettre en place une stratégie moderne et exhaustive de réforme des politiques d'investissement qui réponde au besoin de développement équitable et durable.

## B. CRÉATION D'ENTREPRISE

### **Malgré les efforts, créer une entreprise reste difficile mais assurer sa survie l'est encore plus...**

En sus de N'Djamena, le Guichet unique dispose de trois antennes régionales à Abéché, Moundou et Sahr. Aucun mécanisme de création des entreprises en ligne n'existe encore. Un appui financier a été fourni par la Banque mondiale dans le cadre du Projet d'appui aux chaînes de valeur (PACV) pour une informatisation partielle, mais il n'y a pas d'interconnexion aux (et entre les) différentes entités le constituant. Les ressources sont limitées à l'ANIE, puisque l'Agence ne dispose que de trois ordinateurs. Créer une entreprise est long et coûteux puisque cela nécessite huit procédures étalées sur 58 jours à un coût de 172,3 % du revenu par habitant et avec un capital minimum de 26 % du revenu par habitant (Banque mondiale, 2018b). L'ANIE a enregistré 1286 nouvelles entreprises en 2016 et 1290 en 2015 (GIZ, 2018). Elle rapporte que beaucoup d'entre elles ne sont pas actives sur la durée.

**...et l'informalité se répand.** L'informalité est un problème majeur au Tchad : un sondage d'entreprises opérant dans le pays a montré que 80 % des entreprises interrogées étaient en concurrence avec des compagnies du secteur informel et 31 % de ces entreprises indiquaient que l'informalité de leurs concurrents était une contrainte majeure (Groupe Banque mondiale, 2017). Au total, le nombre d'unités de production informelles en 2013 était estimé par l'INSEED à 391 912, dont 73,5 % en milieu rural (INSEED, 2013a). Le Ministère du commerce et de l'industrie a indiqué, pendant la mission exploratoire de la CNUCED, que l'informalité représente environ 70 % de l'activité économique. La lourdeur bureaucratique, le poids de l'imposition fiscale et la fréquence des contrôles fiscaux (section I.E), la peur de l'échec, le manque d'éducation entrepreneuriale, surtout chez les femmes<sup>15</sup> (section I.D), et, plus particulièrement, des difficultés d'accès au financement expliquent cette situation. L'informalité impacte également les emplois. En effet, la troisième enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad a montré que la proportion d'emplois dans le secteur formel était de 3,2 % dans le secteur public et 4,6 % dans le secteur privé (INSEED, 2013b).

### **Une série de textes juridiques encadrent la création, les formes et la vie des entreprises au Tchad.**

Il s'agit de l'Acte uniforme relatif au droit commercial général de l'OHADA du 15 décembre 2010, de l'Acte uniforme révisé relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (GIE) révisé le 30 janvier 2014 et entré en vigueur le 5 mai 2014, de l'arrêté 1827/PR/PM/2016 portant création d'un Guichet unique, de l'arrêté 1828/PR/PM/2016 fixant les tarifs relatifs à la création, à la modification et au renouvellement de l'attestation d'entreprise, du décret 1792/PR/PM/MJDH/2015 portant fixation des dispositions nationales applicables à la forme des statuts et au capital social des sociétés anonymes à responsabilité limitée (SARL) et du décret 1793/PR/PM/MECDT/2015 portant procédures de création, modification, dissolution ou de radiation des entreprises. Sont autorisées les entreprises individuelles, les sociétés en nom collectif (SNC), les sociétés en commandite simple (SCS), les SARL, les sociétés anonymes (SA), les sociétés par actions simplifiées (SAS) et le GIE.

**La création, la reprise et l'extension d'une entreprise, succursale ou d'une filiale d'entreprise se fait auprès du Guichet unique établi auprès de l'ANIE dans un délai qui peut varier.** Le Guichet comprend les administrations suivantes : Greffe du tribunal du commerce, la Direction générale des impôts (DGI) et la Caisse nationale de prévoyance sociale (CNPS). Pour des raisons de statistique, de suivi et de contrôle des entreprises créées, le décret 1793 prévoit que soient représentés l'INSEED, l'Office national pour la

promotion de l'emploi (ONAPE), la Direction du commerce et la Direction de l'industrie. Le passage par le Guichet unique est obligatoire pour les nationaux et les étrangers. À la réception du dossier, un récépissé de dépôt est délivré après un contrôle formel. L'avis de rejet d'un dossier doit être motivé. Le Guichet a compétence pour contrôler la régularité ou apprécier la validité des demandes ou des déclarations. La date de délivrance du récépissé fait courir le délai qui est au maximum de 72 heures (trois jours). Dans la pratique cela dépend des circonstances et peut, selon la Stratégie nationale de développement du secteur privé (SDNSP), aller jusqu'à plusieurs mois (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir). Aucune référence n'est faite dans l'arrêté 1827 aux conséquences si ce délai n'est pas respecté. La liste des documents demandés est précisée dans l'arrêté 1827 et le décret 1793, et correspondent à la liste de documents remise pour information au Guichet, mais la pratique n'a pu être vérifiée par la CNUCED.

**Un ordre de passage précis est indiqué dans le décret 1793.** Il consiste en l'immatriculation au RCCM, délivrée par le greffe du tribunal de commerce, le numéro d'identification fiscale, délivré par la DGI, l'immatriculation de l'entreprise à la CNPS, l'obtention du numéro d'enregistrement des statuts et l'attestation d'exercice commercial, industriel, artisanal ou de service délivré par la Direction générale de l'ANIE. L'arrêté 1828 fixe les tarifs relatifs à la création, à la modification et au renouvellement de l'attestation d'entreprise (tableau I.1).

**Les dernières modifications des textes juridiques ont introduit des simplifications et des complications.** L'arrêté 1827 permet de déposer une déclaration sur l'honneur en remplacement du casier judiciaire, qui doit cependant être produit dans les 75 jours, et supprime l'attestation d'ouverture d'un compte bancaire et de dépôt des fonds au nom de la société. En parallèle, le décret 1793 introduit l'obligation de présenter des copies légalisées de l'autorisation ministérielle préalable et des photocopies certifiées conformes de la pièce d'identité et de l'acte de mariage le cas échéant pour les personnes physiques, ou des statuts enregistrés au service des domaines et la liste certifiée conforme des gérants, administrateurs, dirigeants ou associés pour les personnes morales. Ceci a pour conséquence d'allonger la procédure et d'augmenter les coûts. Une fois l'entreprise créée, elle est considérée comme une société tchadienne, à l'exception, jusqu'à présent, des succursales. En effet, aux termes de la Loi de finances de 2018, les succursales des sociétés étrangères qui exercent des activités dans le pays doivent être transformées en sociétés de droit tchadien dans un délai n'excédant pas deux ans, sous peine d'être considérées comme des sociétés filiales de fait, avec des conséquences fiscales (section I.E), sauf dérogation accordée par le ministre compétent.

**Un formalisme particulier pour les statuts et des montants minimum de capital s'appliquent pour la SA et les SARL.** Le décret 1792, conformément à l'Acte uniforme de 2014, indique que les statuts de la SARL sont établis par acte notarié, par tout acte offrant des garanties d'authenticité ou par acte sous seing privé. Le montant du capital social minimum pour les SARL est fixé à 1 million de francs CFA (\$1720). Il peut être divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à 5 000 francs CFA (\$9) et doit être libéré intégralement à la constitution. Le récépissé de libération du capital sert à la constatation du dépôt des fonds au Guichet unique. Lorsque la société est constituée par acte sous seing privé, c'est-à-dire par la seule signature des parties, la libération et le dépôt de fonds sont constatés au moyen d'une déclaration notariée de souscription et de versement établie sous sa responsabilité. Le capital minimum d'une SA est de dix millions de francs CFA (\$17 200), dont le quart doit être libéré à la constitution et soldé dans les trois ans. Les frais d'enregistrement des statuts sont de 1,5 % du capital, en sus des frais de timbre. Les frais notariaux peuvent également entraîner une série de surcoûts<sup>16</sup>.



Tableau I.1.

**Frais de création des entreprises au Tchad**

En francs CFA et en dollars (entre parenthèses). Les conversions sont arrondies à l'unité.

Type d'entreprise	Formulaire administratif	Frais de prestation du Guichet unique <sup>(a)</sup>	Tarifs du RCCM	Frais de timbre	Total
SA	20 000 (34)	75 000 (129)	15 000 (26)	3000 (5)	113 000 (194)
SARL, SCS, SNC, SAS et SCI	10 000 (17)	50 000 (86)	10 000 (17)	3000 (5)	73 000 (126)
GIE	15 000 (26)	55 000 (95)	10 000 (17)	3000 (5)	83 000 (143)
Succursale d'une multinationale	50 000 (86)	270 000 (464)	10 000 (17)	3000 (5)	333 000 (573)
Entreprise individuelle	5000 (9)	18 000 (31)	10 000 (17)	3000 (5)	36 000 (62)

<sup>(a)</sup> Incluant les frais de Greffe – 5 000 francs CFA (\$9) pour actes de dépôt et 3 000 francs CFA (\$5) pour actes d'expédition.

**L'accès au financement est parmi les obstacles principaux à l'entrepreneuriat.** L'accès au collatéral, du fait de la situation des terres (section I.F) est complexe. Dans le RGE mené par l'INSEED en 2015, 86 % des entreprises interrogées avaient relevé des difficultés d'accès au crédit (INSEED, 2015). Par ailleurs, l'encours à risque des neuf banques commerciales du pays, dont quatre sont des entreprises d'État, est de 30 %. Le taux directeur oscille entre 5,5 et 6 %, et les banques commerciales appliquent un taux d'intérêt entre 12 et 16 %. Les prêts accordés par celles-ci ont des maturités d'une année. Les positions conservatrices des banques commerciales sont liées à de nombreux facteurs, notamment la faiblesse du secteur privé et le contexte macroéconomique du pays, avec un taux d'endettement intérieur important. Par ailleurs, beaucoup d'entreprises tchadiennes, notamment dans le secteur des bâtiments et travaux publics, dépendent des commandes publiques. Ces dernières ont été réduites ces dernières années à la suite de la baisse du prix du pétrole, ce qui se répercute en défaut de paiement auprès des banques commerciales. La micro-finance est quasiment absente et les structures gouvernementales d'appui à l'entrepreneuriat sont faibles. À l'heure actuelle, il n'y a pas de fonds de garantie pour les PME et les petites et moyennes industries (PMI), même si des études de faisabilité seraient en cours. Par ailleurs, le Ministère des PME/PMI a été remplacé par une Direction du développement du secteur privé au Ministère du commerce et de l'industrie pour des raisons budgétaires.

**Plusieurs initiatives sont en cours qui mériteraient d'être renforcées et coordonnées.** La SNDSP, développée à la demande du Ministère du commerce et de l'industrie, a été présentée pour discussion avec les parties prenantes en juin 2018 à N'Djamena. De même, le CNPT a publié un Livre blanc du patronat pour l'amélioration de l'environnement des affaires. La création d'un Centre de gestion agréé avec la CCIAMA est envisagée, pour apporter une assistance aux créateurs d'entreprises et encourager la formalisation, est vue comme un moyen de pérenniser les journées d'appui aux entreprises que la Chambre organise. La direction de l'appui aux PME/PMI à l'ANIE a indiqué fournir des informations aux entrepreneurs pour l'accès au financement. Enfin, un guichet a été mis en place sur financement de la Banque africaine de développement pour le développement de projets du secteur privé. À cet effet, 200 millions de francs CFA (\$344 000) ont été alloués mais à l'heure actuelle aucun projet n'a



été financé car ceux présentés ont été jugés peu viables, à l'exception d'une initiative portant sur la production d'énergie solaire en partenariat avec l'Union européenne et actuellement en cours. Toutes ces idées mériteraient d'être coordonnées afin de renforcer leur impact. Un Forum de dialogue État/secteur privé avait été créé en 2008 sur financement de la Société financière internationale, mais ses activités ont été interrompues faute de financement résultant d'un problème de gouvernance. Un décret serait en préparation pour la mise en place d'un conseil provisoire de dialogue public-privé. Ce conseil pourrait être l'opportunité de focaliser les initiatives et d'identifier les priorités pour éviter la dispersion.

## C. COMMERCE

**Le Tchad est parti à plusieurs accords commerciaux.** Le pays est membre de la CEEAC, de la CEMAC et de la Cen-Sad. Par ailleurs, il bénéficie de l'initiative « Tous sauf les armes » de l'Union européenne qui autorise l'exportation de tous les produits, sauf les armes, sans quota ni tarifs douaniers, et est intégré à l'Accord de Cotonou (Accord de partenariat pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique – Union européenne). Le Tchad est aussi éligible à l'*African Growth Opportunity Act – AGOA* des États-Unis et, même s'il n'a pas formellement adhéré au système global de préférences commerciales de l'OMC dont il est un membre fondateur, certains pays lui octroient, en tant que PMA, un traitement préférentiel (OMC, 2013). La Direction du commerce a ainsi indiqué, pendant la mission exploratoire de la CNUCED, que le Brésil appliquait ce système pour le coton et que des négociations étaient en cours avec l'Inde. Enfin, le Tchad a signé et ratifié l'accord portant création de la zone de libre-échange continentale africaine ; ce dernier entrera en vigueur lorsqu'il aura été ratifié par 22 États membres de l'Union africaine.

**Les tarifs à l'importation sont encadrés par les règles de la CEMAC.** Les produits originaires de la CEMAC circulent en libre franchise de douanes. L'union douanière applique un tarif extérieur commun (TEC) à toutes les importations des États tiers avec quatre taux : 5 % sur les matières premières et produits de première nécessité, 10 % sur les biens d'équipement et les biens et matériels d'investissement (exonérés de la taxe sur le chiffre d'affaires), 20 % sur les biens intermédiaires et 30 % sur les biens de consommation courante. Quelques exceptions consistent en le reclassement de marchandises sur d'autres lignes tarifaires à travers la loi de finances (OMC, 2013). Des taxes supplémentaires, en sus de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et des droits d'accise (section I.E) s'appliquent : la taxe communautaire d'intégration pour les importations en dehors de la CEMAC (1 %), une contribution communautaire d'intégration pour les importations en dehors de la CEEAC (0,4 %), un impôt sur les importations des pays non-membres de l'OHADA (0,05 %), une taxe de préférence communautaire sur le poisson, la viande, les produits laitiers et les autres produits alimentaires (qui a été supprimée dans les autres pays de la CEMAC), un acompte de 4 % de la valeur « coût, assurance et fret » (*cost, insurance and fret, CIF – Incoterms 2010*) de l'importation, une redevance statistique de 2 % de la valeur CIF sur toutes les importations et les exportations, un droit pour le fonds d'intervention rural sur 9 % des lignes tarifaires (produits d'origine végétale, viande et poisson) transféré au Ministère de l'agriculture, et des frais d'informations de 5 000 francs CFA (\$9) et de communication réseau et assistance de 2 000 francs CFA (\$3) pour les biens en transit du Cameroun versés au Bureau camerounais du fret terrestre (OMC, 2013)<sup>17</sup>.

**La Charte des investissements prévoit des exemptions de droits de douanes.** Sont exemptés dans le cadre du TEC les matériaux de construction et le matériel d'équipement pour la production et la transformation des produits qu'il s'agisse de nouveaux investissements ou de réinvestissements. Les droits de douanes liés aux activités de recherche en matière de ressources naturelles sont suspendus sous forme d'admission temporaire ou en entrée en franchise. Ces dispositions sont reprises dans le Code minier et la Loi sur les hydrocarbures, à la condition de posséder un certificat délivré par le Ministre des mines et le Ministre du pétrole. Cela permet également de bénéficier d'exemptions de droit de douanes et de taxes sur les consommables et produits destinés à leurs activités. Le même régime s'applique en sus en mécanisme de perfectionnement actif pour les activités tournées vers l'exportation. L'octroi des exonérations fiscales et douanières et leur renouvellement pour celles qui étaient arrivées à leur terme ont été suspendus par

l'arrêté 031/PR/PM/MFB/SE/SG/2017 du 23 juin 2017 dans l'attente des résultats d'un audit financé par l'Union européenne (section I.E). En juin 2018, de nouvelles conventions d'établissement étaient en négociation.

**La contrebande a entraîné la prise de mesures de sauvegarde dont les conditions de mise en œuvre ne sont pas toujours claires.** L'importation d'une liste de produits est sujette à autorisation préalable du Ministre du commerce et de l'industrie (décret 451/PR/95 du 29 juin 1995 portant abrogation du décret 282/PR/MC/89 du 5 mai 1989) et des exemptions spécifiques peuvent être accordées en fonction des besoins des entreprises importatrices et de la consommation du marché local. Le Tchad n'a pas adopté de mesures de sauvegarde et a indiqué suivre les règles de l'OMC. Cependant deux Comités de sauvegarde spécifique sur le sucre et le ciment sont en place. Des quotas d'importation ont par exemple ainsi été introduits en 2017 et en 2018 pour le sucre dont les entreprises locales sont les bénéficiaires. Cependant, ces quotas ont été attribués sans qu'aucun appel d'offre ne soit conduit et sans que les volumes dont bénéficient les entreprises ne soient explicités.

**Les tarifs imposés à l'exportation pour certaines catégories de produits entraînent également des effets négatifs.** Un droit de douane de 8 % est appliqué sur l'exportation du bétail, 2,5 % pour les produits pétroliers et 2 % pour les autres produits. Un impôt général libérateur est également prélevé à un taux de 100 francs CFA (\$0,2) par kilogramme sur les exportations de peaux et cuirs. Sont également appliqués la redevance statistique (voir ci-dessus), une taxe préférentielle communautaire de 0,4 % sur les produits animaliers, un droit pour le fonds d'intervention rural de 0,3 % sur certains thés, 1 % sur certaines peaux et 0,5 % sur le coton. Ces droits relativement hauts sur le bétail et ses produits bruts (cuirs et peaux) ont pour objectif d'encourager la transformation avant exportation. En pratique, il en résulte une prolifération de contrebande et de commerce informel en l'absence d'une politique de soutien (OMC, 2013). En conséquence, une part très faible de l'exportation du bétail est effectivement capturée par les douanes, également pour des raisons de règles d'origine nationales et de certification sanitaire et phytosanitaire (SPS).

**Les procédures d'importation et d'exportation constituent des obstacles au commerce.** Le Tchad utilise Sydonia++, un logiciel de gestion douanière développé par la CNUCED, pour les procédures douanières. Toutefois, peu de fonctions sont opérationnelles et des problèmes d'interconnexion, d'électricité et de formation du personnel persistent (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir). D'après la Direction des douanes et des droits indirects (DGDDI), seuls les bureaux de N'Djamena sont totalement interconnectés et informatisés. Un projet de transition vers SydoniaWorld est en cours. À l'importation, l'inspection pré-embarquement est obligatoire à partir de 2 millions de francs CFA (\$3 440), valeur « sans frais à bord » (*free on board*, FOB – Incoterms 2010), et est effectuée, depuis le 1<sup>er</sup> mars 2004, par une entreprise privée. Une liste de produits est exemptée, dont certains sont pour le moins surprenants comme les armes et les munitions<sup>18</sup>. Par ailleurs, l'entreprise responsable des inspections n'est pas présente dans tous les pays d'importation du Tchad, notamment le Nigéria et ceux de la région Afrique du Nord et Moyen Orient. À l'exportation, une inspection à destination est obligatoire pour les produits qui n'ont pas eu d'inspection avant expédition et sont opérés par une autre entreprise privée<sup>19</sup>. Un système de suivi électronique des cargaisons a été introduit (décret 04/PR/PM/MTAC/2013 du 3 janvier 2013), mais il n'est pas en place selon la Direction du commerce. Un accord existerait avec les douanes camerounaises, mais il n'est pas effectif. Ces procédures sont en pratique coûteuses et longues, et aucun mécanisme accéléré pour permettre à des entreprises pré-certifiées de mener leurs opérations n'existe. Ainsi, les délais indiqués par la DGDDI sont de trois ou quatre jours pour

l'importation. Toutefois, d'autres sources soulignent que ces délais sont beaucoup plus longs : il faudrait en moyenne environ 17 jours pour les importations et huit jours pour les exportations, plaçant ainsi le Tchad à la 172<sup>ème</sup> rang sur 190 économies (Banque mondiale, 2018b). Les entreprises privées rapportent également que les procédures d'importation et d'exportation sont sujettes à la corruption. À cela s'ajoutent les fermetures des frontières pour des raisons de sécurité. En effet, en raison notamment du fait du risque terroriste, les frontières du Tchad avec les pays voisins sont régulièrement fermées.

**L'absence de règles d'origines nationales et de certification SPS handicape considérablement l'essor des exportations.** La CCIAMA est responsable de la délivrance des certificats d'origine, mais en l'absence de règles d'origine pour un objectif non-préférentiel, ce sont les règles de la CEMAC ou celles conclues dans le contexte d'accords commerciaux préférentiels ou régionaux qui sont appliquées (OMC, 2013). La Direction du commerce a indiqué, pendant la mission exploratoire de la CNUCED, que cela avait des conséquences sur l'application du TEC. Le pays a adopté des lois et décrets sur la standardisation et la métrologie. Ces derniers devraient permettre la création de l'agence tchadienne de normalisation (ATNOR), dont les agents devront être nommés et formés. L'ATNOR bénéficierait d'un appui budgétaire de l'Union européenne de 1,5 millions d'euros, avec un décaissement obligatoire de l'État tchadien. La Coopération suisse apporte également son appui à un laboratoire qui existe depuis 2011 et est actif depuis peu – le Centre de contrôle de qualité des denrées alimentaires, CEQOQDA – pour l'analyse de la toxicité de produits alimentaires spécifiques selon la Direction du commerce : eaux minérales, huiles, médicaments et viandes. Un second laboratoire est en place à Faya-Largeau pour la vaccination des animaux.

**Des programmes sont en place pour accompagner les exportations, mais l'absence de vision à long terme les handicape.** En 2013, le Cadre intégré renforcé a publié l'Étude diagnostique sur l'intégration du commerce du Tchad – EDIC II – qui contenait une série de recommandations pour l'amélioration du commerce. De même, l'ANIE dispose d'une direction des services aux exportateurs dont les quatre employés sont censés assister à la facilitation des procédures pour les entreprises. Le programme Hub & Spokes de l'Union européenne, l'Organisation internationale de la francophonie, le groupe des pays d'Afrique, des Caraïbes et Pacifique et du Commonwealth avait pour objectif de renforcer les capacités en matière de négociations commerciales et de conseiller l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de la politique commerciale. Une Stratégie nationale du commerce, adoptée en 2016, propose d'ailleurs plusieurs axes stratégiques d'intervention, mais n'avait pas été validée politiquement en juin 2018.

## D. TRAVAIL

**Le Code du travail de 1996 (Loi 038/PR/96), tel que modifié, régit les relations employés – employeurs.** Ses dispositions sont d'ordre public et s'appliquent comme le minimum garanti, qui peut être complété par des conventions collectives s'appliquant aux nationaux et aux étrangers. Le travail forcé ou obligatoire est prohibé, avec certaines réserves, comme le service militaire. Le Code fixe les règles de l'apprentissage dans les établissements industriels, commerciaux, agricoles, d'artisanat ou de façonnier. Il régit le contrat à durée déterminée (CDD) et indéterminée (CDI), ainsi que le tâcheronnat. Le CDD ne peut excéder deux ans, renouvelable une fois. Si les relations se poursuivent, le contrat devient automatiquement un CDI. Par ailleurs, le Code prévoit les situations d'accident du travail, de décès ou d'incarcération de l'employé et de modification du contrat de travail. Les conditions de fixation des règles en matière de santé, de sécurité et les congés payés encadrent les sanctions en cas de faute professionnelle et fixent les obligations des employeurs. Le Tchad a ratifié les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT).

**Des catégories d'employés sont exclues du Code du travail.** Certaines de ces exclusions sont classiques. Le Code ne s'applique ainsi, par exemple, pas aux magistrats de l'ordre judiciaire, aux membres des forces armées et aux employés des administrations publiques. Cependant, dans un pays où près de 75 % au moins de la population est active dans ce domaine, l'exclusion des « menus travaux de village » qui pourrait englober les travailleurs agricoles pose des difficultés en termes d'accès à la protection sociale (INSEED, 2013b). Par ailleurs, la durée légale de travail fixée à 39 heures par semaine, avec quelques exceptions réglementées, ne s'applique pas aux employés agricoles puisque ceux-ci peuvent travailler jusqu'à 2 400 heures par an, soit environ 46 heures par semaine en moyenne. Selon une étude récente, plus de 50 % des enfants tchadiens seraient engagés dans le travail, principalement le service domestique, l'agriculture et l'élevage (USDOS, 2018).

**Un formalisme important est appliqué à certains contrats.** Ainsi, les contrats d'apprentissage, les contrats conclus avec un employé étranger, les contrats nécessitant l'installation du travailleur hors du lieu d'embauche, les CDD dont la durée est supérieure à six mois et les CDI doivent être visés par l'ONAPE, à peine de nullité. La demande de visa incombe à l'employeur et les sanctions en cas de manquement prévoient une peine d'emprisonnement d'un à dix jours. L'emprisonnement, porté à trois mois dans ce cas, est obligatoire s'il concerne une récidive relativement à un étranger et le contrat de ce dernier peut être interrompu à tout moment par l'employeur et l'inspection du travail. Aux termes du Code, l'ONAPE vise les contrats après un contrôle de conformité, de l'identité du travailleur et de son contentement, de son non-engagement ailleurs et après avoir recueilli l'avis de l'inspection du travail dans le cas du CDD pour apprécier les raisons invoquées par l'employeur de ne pas conclure un CDI. Alors que le silence valait consentement au bout de 30 jours, un amendement du Code du travail en octobre 2018 a ramené ce délai à sept jours<sup>20</sup>. L'ONAPE doit également être informée dans les 15 jours de la rupture du contrat. Cependant, en pratique ces obligations ne sont pas respectées selon l'inspection du travail.

**Bien que certaines dispositions soient à visée protectrice, elles pourraient résulter en pratique en des restrictions affectant l'employabilité des femmes.** Le Code contient une clause de non-discrimination relative au sexe, à l'âge, à la nationalité, à la religion, aux opinions politiques et à l'appartenance à un

syndicat d'employés. Le travail des femmes est interdit la nuit dans les industries, à l'exception des cadres et des employées des services n'impliquant pas de travaux manuels et des entreprises familiales. Par ailleurs, les femmes ne peuvent pas exercer les mêmes fonctions que les hommes, notamment en ce qui concerne les emplois considérés comme dangereux, moralement répréhensibles, les mines, les usines ou la construction. Le Code précise que le médecin-inspecteur du travail doit vérifier que les femmes et les enfants ne sont pas engagés sur des activités qui « excèdent leurs forces ». De plus, pour les femmes et les enfants, 12 heures consécutives au minimum de repos sont exigées. Le congé maternité est de 14 semaines au total, augmentées de trois semaines avant et trois semaines après en cas de maladie. Le Ministère de la fonction publique, du travail et du dialogue social a indiqué que les salaires, pendant le congé maternité, étaient versés par l'employeur, en dépit d'une contribution de 7,5 % pour les prestations familiales et maternité à la CNPS payée par les employeurs sur le salaire brut de chaque employé. Ceci peut s'expliquer par la faiblesse des cotisations à la CNPS (voir ci-dessous). Ces éléments représentent indirectement un frein au recrutement des femmes puisque les employer implique un coût plus important pour l'employeur. Sauf faute lourde, le licenciement de la femme est impossible pendant la grossesse et le congé maternité.

**Un salaire minimum existe au Tchad, mais ses modalités de fixation ne sont pas claires et la sécurité sociale demeure un privilège.** Aux termes du Code du travail, le salaire inclut les avantages pécuniaires et en nature. Le salaire minimum interprofessionnel garanti et le salaire minimum agricole garanti sont en principe fixés d'un commun accord par les organisations professionnelles des employeurs et les syndicats sur la base de neuf catégories. À l'heure actuelle, ces derniers oscillent entre environ 60 000 francs CFA (\$103) pour la catégorie 1 à 410 000 francs CFA (\$705) pour la catégorie 9, suite à des augmentations de 100 % accordées entre 2011 et 2014. Par ailleurs, en 2015 sur les 29 860 entreprises qui ont répondu à une enquête du RGE, seules 1012 (3,2 %) étaient inscrites à la CNPS (INSEED, 2015). Au total, il est estimé que moins de 5 % de l'ensemble des salariés cotisent à la CNPS (FMI, 2016a).

**Mettre fin à un contrat de travail est un processus difficile selon les employeurs.** Le contrat peut se terminer de plusieurs façons : la démission, qui n'est possible que dans le cas du CDI, la retraite, à 60 ans avec une possibilité de départ anticipé à 55 ans, le décès ou le licenciement. La règle générale est que ce dernier n'est possible que s'il existe un motif objectif et sérieux. Le licenciement peut être pour motif personnel<sup>21</sup> ou économique<sup>22</sup>. Les conflits du travail sont réglés devant les tribunaux du travail et de la sécurité sociale après une procédure de conciliation obligatoire devant les inspecteurs du travail. Trois tribunaux du travail sont prévus (Moundou, N'Djamena et Sahr), mais seuls deux sont effectifs (Moundou et N'Djamena) avec au total trois magistrats et trois greffiers (Ministère de la justice, chargé des droits humains, 2016). Les ressources humaines sont donc limitées. La charge de la preuve incombe toujours à l'employeur. Si elles sont insuffisantes, l'employeur peut être condamné à verser une indemnité pour licenciement injustifié, basée sur le dernier salaire mensuel brut dû au salarié et fixée en fonction des éléments justificatifs, tout en déterminant l'étendue du préjudice subi par le salarié, et peut être augmentée par le tribunal. En pratique, cette dernière peut être exorbitante selon plusieurs entreprises rencontrées pendant la mission exploratoire. La SNDSP indique d'ailleurs qu'il est très difficile pour les entreprises de licencier sans courir le risque de condamnation aux tribunaux du travail et de la sécurité sociale (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir). Les employeurs ont également indiqué que les recours des employés sont très fréquents et que les décisions sont systématiquement en faveur des employés, spécifiquement dans les cas de licenciements. Le Ministère de la fonction publique, du travail et du dialogue social a indiqué être conscient de ce problème et de la nécessité de réviser le Code.

**Des protections sont fournies par le Code du travail pour l'appartenance à des syndicats et l'exercice du droit de grève, mais des points litigieux demeurent.** L'appartenance à un syndicat ne peut pas être un motif de discrimination et les moyens de pression contre les syndicats sont prohibés aux termes du Code. Le Code décrit les procédures et attributions des syndicats d'employés et d'employeurs. Les membres chargés de l'administration ou de la direction d'un syndicat doivent être Tchadiens et jouir de leurs droits civils, sauf quelques exceptions pour les États listés par décret et à condition de réciprocité. Les raisons potentielles d'interdiction de constitution d'un syndicat ne sont cependant pas claires. Relativement aux syndicats d'employés, la représentativité s'apprécie sur la base des élections (au moins 15 % des délégués du personnel), des cotisations effectives et de l'indépendance de l'organisation syndicale par rapport au Gouvernement, partis politiques et patronat, et du nombre d'organisations syndicales affiliées (fédérations professionnelles ou syndicats nationaux et des unions syndicales préfectorales), critère qui est subjectif. En ce qui concerne les syndicats d'employeurs, elle se définit par avoir comme membres 10 % des entreprises du même secteur géographique et d'activité ou regroupe au moins 15 % des salariés travaillant dans le même secteur géographique ou d'activité. Ce caractère représentatif des syndicats leur permet de participer au Haut comité pour le travail et la sécurité sociale, un organisme consultatif au mandat analytique, notamment des textes liés au droit du travail et de la sécurité sociale, et peut participer à la détermination du salaire minimum. La composition du comité doit être constatée par un arrêté du Ministre du travail validant les personnes nommées, ce qui indique que ce dernier peut en pratique refuser les personnes choisies par les syndicats pour des motifs qui ne sont pas explicités. De nombreux cas ont été portés devant l'OIT relatifs à ce sujet<sup>23</sup>. Le droit de grève est reconnu à tous les salariés, à condition d'un préavis de six jours déposé par écrit auprès de la direction de l'entreprise, de l'établissement ou de l'union patronale de la branche permettant la négociation, ainsi qu'auprès de l'inspecteur du travail avec notification des revendications. Les employés ne peuvent pas être sanctionnés pour avoir participé à une grève, cependant un accident survenu pendant cette période ne pourra être reconnu comme accident du travail. Le lock-out par l'employeur est licite uniquement en cas de force majeure ou en réaction à une grève illicite paralysant le fonctionnement de l'entreprise.

**Les inspecteurs et contrôleurs du travail, catégorisés selon leur séniorité, ont de nombreuses fonctions aux termes du Code du travail, mais manquent de ressources humaines et financières.** Ces catégories comprennent également les médecins-inspecteurs du travail. Les inspecteurs du travail seraient, d'après les informations du Ministère de la fonction publique, du travail et du dialogue social, 13 sur l'ensemble du territoire, accompagnés d'environ 300 contrôleurs du travail.

**Le recrutement des étrangers est sujet à une autorisation préalable, mais celle-ci n'est pas difficile à obtenir, en raison notamment de la situation des compétences locales.** En effet, aux termes du décret 191 amendé, tout recrutement d'un étranger est subordonné à l'obtention d'une autorisation d'emploi délivrée par le directeur de l'ONAPE et au visa du contrat. Le dossier de demande d'autorisation de travail doit comprendre le curriculum vitæ de l'employé, une copie du passeport et visa d'entrée au Tchad, le profil du poste et la durée correspondante, ainsi que les diplômes et certificats de travail. Le permis de travail ne peut dépasser une année à un coût d'un douzième du salaire annuel (Deloitte, 2017). La carte de séjour quant à elle est soumise au versement de 292 500 francs CFA (\$503) pour les ressortissants de la CEN-SAD, de la CEMAC et de la CEDEAO et 500 000 francs CFA (\$860) pour les autres nationalités, avec des droits de timbre respectifs de 7 500 (\$13) et 10 000 francs CFA (\$17). Les ressortissants de la CEMAC bénéficient de la libre-circulation. Les critères contre lesquels est appréciée l'opportunité de l'embauche d'un étranger ne sont pas clairs. En principe, 98 % du personnel d'une entreprise doit être de nationalité tchadienne. Le Ministère de la fonction publique, du travail et du dialogue social a indiqué ne pas savoir

quelle était la source de ce pourcentage dans le décret 191 amendé et aucune distinction n'est faite entre le personnel clé et les autres catégories d'employés. En pratique, les entreprises n'ont pas indiqué de difficulté à recruter des étrangers, même au-delà de ce pourcentage. Cela s'explique notamment par la faiblesse des compétences locales, rapportées même dans des secteurs comme les bâtiments et travaux publics. Le début de l'exploitation pétrolière a vu une écrasante majorité d'emplois occupés par des étrangers, même dans les catégories demandant le moins de qualifications.

**Plusieurs institutions sont censées intervenir dans le renforcement des capacités locales.** Les employeurs versent 1,2 % des salaires mensuels au Fonds national d'appui à l'activité professionnelle (FONAP) pour la formation continue des salariés. Une Politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle a été élaborée en 2014 et l'ONAPE a lancé trois programmes : le Programme d'auto-emploi pour la création d'emplois indépendants et de micro-entreprises individuelles ou collectives par les chercheurs d'emploi, le Programme crédit agricole pour la création des emplois dans les milieux ruraux, l'accroissement de la population des agriculteurs et des organisations paysannes, et le Programme d'appui aux diplômés sans emplois. Le financement provient majoritairement des retenues sur salaires des étrangers (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir), mais leur efficacité n'a pu être évaluée. D'autres institutions, comme l'Office national d'appui à la jeunesse et aux sports et l'Office national de promotion du tourisme, de l'artisanat et des arts, sont prévues mais ne sont pas fonctionnelles.

**Les formations, lorsqu'elles existent, sont souvent inadaptées au marché de l'emploi.** Vingt-sept centres de formation technique et professionnelle pour les jeunes de 15 ans et plus existent et prodiguent une formation de deux ans pour l'obtention d'un diplôme de fin de formation technique et professionnelle. Cependant, seulement 22 fonctionnent avec un effectif de 1037 apprenants en juin 2018. Les formations sont en pratique inadaptées, par exemple, maçonnerie, menuiserie, plomberie, électricité, mécanique automobile, couture, froid et climatisation et dactylographie (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir)<sup>24</sup>. L'observation des chômeurs (définition de l'OIT) suivant le profil de cycle d'études laisse comprendre que le chômage touche plus les personnes du professionnel (11,1 %) et du supérieur (10,4 %) (INSEED, 2013b). Par rapport au niveau d'instruction, en milieu urbain, la répartition des actifs révèle que leur niveau d'instruction est globalement très bas, la plupart étant sans instruction (41,8 %) et seulement environ une personne sur vingt (5,2 %) atteint le niveau supérieur. Ces taux sont encore plus bas en milieu rural, respectivement 62,6 % et 0,2 % (INSEED, 2013b). Un Observatoire de l'éducation, de la formation et de l'emploi serait en place, mais aucune information n'a pu être obtenue sur cette institution.

## E. FISCALITÉ

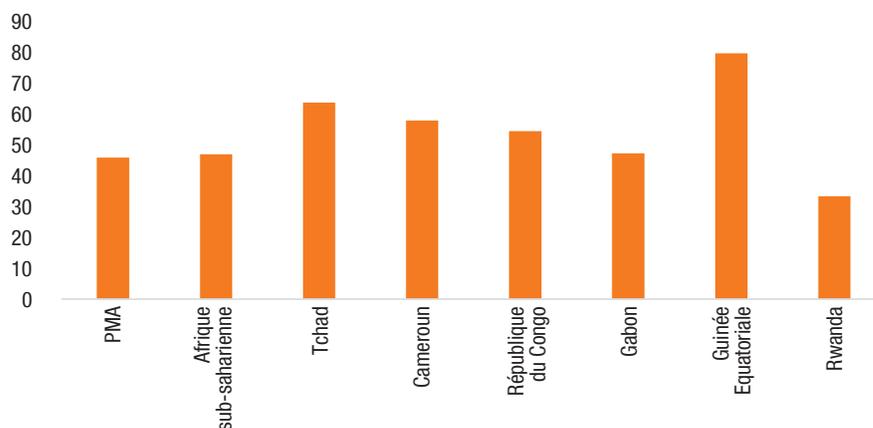
**De manière générale, la pression fiscale dans le régime ordinaire et les incitations de la Charte, difficiles d'accès pour les PME, découragent la formalisation.** Le Tchad est dans la fourchette imposée par la Directive de la CEMAC relative à l'impôt sur les sociétés (IS), mais se situe dans la tranche supérieure, comme le confirme la SNDSP. Par ailleurs, le paiement anticipé de l'impôt minimum fiscal (IMF) représente une contrainte administrative et financière importante, en particulier pour les PME. Au total, la pression fiscale sur les entreprises est estimée à 63,5 % soit près de 20 points de pourcentage au-dessus des taux pratiqués en Afrique sub-saharienne ou dans les PMA (figure I.1). À cela s'ajoute le fait que les incitations octroyées par la Charte ne sont pas accessibles à certains types d'activités (section I.A.1). Enfin, même lorsqu'elles sont éligibles aux avantages de la Charte, les PME et entreprises artisanales sont censées investir un montant minimum de 50 millions CFA (\$86 000) et employer au moins 20 salariés tchadiens, ce qui semble excessif, tout du moins dans les premières années de l'exercice de l'entreprise. Ces contraintes, auxquelles s'ajoutent une série de facteurs (section I.B), ont pour effet de décourager la formalisation. Ainsi, le RGE indique que trois cinquièmes des unités de production interrogées ne tenaient aucune comptabilité, plus d'un tiers disposaient d'un cahier de recettes et dépenses, et seulement 1,6 % avaient une comptabilité compatible avec les normes OHADA (INSEED, 2015). Par ailleurs, environ le tiers des unités de production estimaient que la fiscalité est trop élevée. En parallèle, 82 % des entreprises interrogées dans le cadre d'un sondage ont indiqué avoir été visitées ou avoir reçu une demande de visite par l'administration, et qu'en moyenne 3,2 visites par an avaient lieu (Groupe Banque mondiale, 2017). Ces visites régulières ont été confirmées par le secteur privé rencontré pendant la mission exploratoire de la CNUCED, qui a également souligné les faiblesses des ressources humaines de la DGI. Le Tchad se classe 188 sur 190 pays sur l'indicateur du paiement des impôts du *Doing Business* avec 54 paiements par an qui requièrent 766 heures (environ 32 jours) et un coût de 63,5 % du bénéfice (Banque mondiale, 2018b).

**Les entreprises sont assujetties à l'IS et à une série d'autres taxes.** Le Code général des impôts (CGI) ne contient pas de définition de la résidence, mais le Tchad applique le principe de territorialité. Une entreprise enregistrée dans le pays est considérée comme résidente. Ces obligations comptables et déclaratives (impôt général libératoire (IGL), régime réel ou simplifié) varient selon plusieurs critères, incluant l'activité de l'entreprise, sa localisation et son chiffre d'affaire (CA) annuel hors taxes (HT). Ces barèmes varient d'année en année aux termes de la loi de finances. Les entreprises résidentes sont imposées sur le revenu généré au Tchad à un taux de 35 %. Un IGL de 25 % (Loi de finances 2018 – Loi 21/PR/2017 portant budget général de l'État pour 2018) sur le montant total déclaré s'applique aux entreprises sous ce régime. Par ailleurs, un IMF de 1,5 % du CA HT mensuel le mois précédent la déclaration, dont le montant ne peut être inférieur à un million francs CFA (\$1 720) annuellement, est dû par toutes les entreprises. Il est imputé au montant dû au titre de l'IS. Pour les entreprises résidentes, les gains de capital sont intégrés aux bénéfices pour les entreprises résidentes, sauf lorsque le bénéfice est non commercial, cas dans lequel il est taxé à 20 %. Les gains de capitaux sont taxés à 20 % pour les entreprises non-résidentes. Le report en avant des pertes est possible sur trois ans et il n'y a pas de report en arrière, sauf quand ce dernier est attribuable à la dépréciation. Dans ce cas, le report des pertes en avant est indéfini. De nombreuses charges sont déductibles (CGI et Directive de la CEMAC sur l'IS), hormis les dépenses personnelles et des exceptions limitées (Deloitte, 2015 et 2017). Celles-ci sont limitées à 50 % si l'entreprise est localisée dans un territoire non-coopératif au sens de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou

qui n'a pas conclu de convention d'échange des informations fiscales avec le pays. Des prélèvements libératoires sont en place pour plusieurs catégories d'impôts et concernent les dividendes, les intérêts, les redevances et la consultance. D'autres taxes s'appliquent également. Le tableau I.2 fournit plus de détails.

Figure I.1.

### Le poids de la fiscalité sur les entreprises est élevé



Source : Banque mondiale, 2018b et calculs de la CNUCED pour les PMA.

**Le régime de la TVA est standard, mais le remboursement de son crédit est difficile.** La TVA a été introduite par la Loi 24/PR/1999 et s'applique à la provision de biens et services, à un taux de 18 %. Le seuil d'enregistrement, au moment de la création de l'entreprise, est de 30 millions de francs CFA (\$51 600) pour les biens et 20 millions de francs CFA (\$34 400) pour les services. Des exemptions existent et sont listées dans le CGI. Les exportations et le transport international de marchandises sont taxés à un taux de 0 %. Seules les entreprises soumises au régime réel et au régime simplifié peuvent facturer et déduire la TVA, sous réserve d'une déclaration mensuelle. Le report de crédit de TVA ne peut dépasser 24 mois depuis la Loi de finances 2018. Une autorisation de la DGI doit être fournie pour imputer les crédits sur les déclarations de TVA. À la suite des difficultés budgétaires, la Loi de finances 2018 a introduit une obligation de mettre en place un compte-séquestre à la BEAC alimenté par les recettes de TVA à hauteur de 15 % pour permettre le remboursement des crédits. La DGI a indiqué, pendant l'atelier national de validation de l'EPI, que ce compte avait été mis en place. Les entreprises ayant bénéficié d'exonérations de TVA à travers les conventions d'établissement sont exclues du remboursement de celle-ci.

**Le Tchad a introduit des règles contre l'évitement fiscal.** Aux termes de la Directive de la CEMAC sur l'IS, si une SAS ou une SARL possède des actions ou des parts enregistrées dans une autre SAS ou SARL, les bénéfices nets de la seconde payés à la première au cours de l'exercice doivent être déduits du bénéfice total net de la première, moins 10 % de frais et charges. Trois conditions doivent toutefois être remplies : les actions et parts possédées par l'entreprise mère représentent au moins 50 % de la filiale ; l'entreprise mère et sa filiale sont enregistrées dans la CEMAC ; et les actions et parts allouées au moment de l'enregistrement sont encore enregistrées au nom de l'entreprise mère qui s'engage à les conserver au moins pendant deux années consécutives. La Loi de finances 2018 a introduit que les intérêts des prêts interentreprises doivent être intégrés aux frais des entreprises mères et aux frais d'assistance technique, et peuvent être déduits dans la limite de 10 % du CA. Elle a également introduit des exigences de documentation pour les entreprises sous la dépendance, apparentées ou qui possèdent le contrôle de sociétés situées hors du Tchad. La documentation devrait comprendre des informations permettant

aux autorités fiscales tchadiennes de comprendre la structure générale, ainsi qu'une description complète des transactions et des prix. L'échec à produire ces documents devra être sanctionné par le fait que les dépenses concernées ne soient pas déductibles. En matière de non-double imposition, la Directive de la CEMAC sur l'IS comprend des dispositions pour les six États membres. Par ailleurs, le Tchad a signé des accords avec les Emirats Arabes Unis, la Libye, la Tunisie et la Turquie, et des négociations seraient en cours avec le Maroc. Aucun n'est actuellement en vigueur<sup>25</sup>.

Tableau I.2.  
Résumé des taxes des entreprises

Taxe	Taux
IS	35 % résidents
IGL	25 %
IMF	1,5 % du CA HT mensuel, minimum : 1 million de francs CFA annuel (\$1 720)
Prélèvement libératoires	Dividendes : 20 % Intérêts : 25 % Redevances : 25 % (hors pétrole) Consultance : 12,5 et 25 % non-résidents dans un territoire non-coopératif au sens de l'OCDE
TVA	18 %, sauf exemptions 0 % (exportations et transport international de marchandises)
Taxe forfaitaire	7,5 % sur la masse salariale
Taxe d'apprentissage	1,2 % sur la masse salariale
Taxes sur les salaires	7,5 % pour prestations familiales et maternité (plafond de 500 000 francs CFA (\$860)) 4 % pour accidents de travail et maladies professionnelles 5,5 % pour pensions (3,5 % à la charge de l'employé)
Taxe locative	15 % résidents 20 % non-résidents
Actes de disposition pour les propriétés bâties et non-bâties	5 %
Droit d'accise	Entre 5 et 25 % selon les produits – surtaxe de dix francs CFA (\$0,02) pour les cigarettes et les boissons alcoolisées Bétail : entre 500 et 4 000 francs CFA (\$0,9 et \$7)
Taxe sur la protection de l'environnement	Selon produits – 250 francs CFA (\$0,4) sur cigarettes

Sources : CGI ; Loi de finances 2018 ; IBFD, 2018 ; PwC, 2017 ; Deloitte 2015 et 2017.

### Des incitations peuvent être obtenues à travers les agréments et les conventions d'établissement.

Plusieurs critères cumulatifs sont exigés, sans distinction entre personne physique ou morale, nationale ou étrangère. La création d'une entreprise, sa modernisation ou son extension, dans une des activités listées par la Charte et le décret 416<sup>26</sup> (section I.A.1) doit créer des emplois, valoriser des ressources locales et contribuer à la croissance. L'entreprise doit aussi s'implanter dans les zones du pays qui sont moins développées et contribuer aux exportations. Trois régimes existent en parallèle (description dans le tableau I.3), en sus de celui des conventions d'établissements, dont les avantages peuvent être négociés. En principe, ces incitations sont octroyées pour un délai de cinq ou dix ans, selon la localisation géographique des investissements, avec des possibilités d'extension selon le régime.



**Des incitations supplémentaires peuvent être octroyées.** Dans les régions enclavées ou les moins développées, des avantages supplémentaires peuvent être accordés aux investisseurs : réduction d'impôt, prime d'équipement et compensation pour les services sociaux fournis par l'entreprise et qui rentrent dans les missions normales de l'État, à condition que les règles de concurrence continuent d'être respectées. Par ailleurs, en pratique, les avantages octroyés peuvent dévier de ceux mentionnés dans la Charte et le décret 416 et concerner, par exemple, le nombre de salariés étrangers employés ou des concessions de terrains (voir Accès à la propriété foncière).

**Des exigences de performance sont attendues, mais il n'y a pas de suivi, d'analyse coût-bénéfice ou de limite au renouvellement des incitations.** Les entreprises ayant bénéficié d'un agrément ou conventionnées doivent en principe remplir les conditions suivantes : présenter un programme prévisionnel d'investissement sur trois à cinq ans, indiquer le nombre de salariés permanents, tenir une comptabilité régulière quel que soit le chiffre d'affaires réalisé, souscrire aux obligations de cotisation des salaires à la CNPS et satisfaire aux obligations générales prévues par les textes en vigueur en ce qui concerne la forme de la société et les statuts y afférant. Par ailleurs, à l'expiration du régime d'incitations, les entreprises doivent poursuivre leurs activités pour une durée d'au moins cinq ans, au risque de devoir rembourser tous les montants exonérés. Ces obligations, applicables également aux PME et aux entreprises artisanales sous le régime A, semblent excessives. Par ailleurs, aucune analyse coût-bénéfice n'est conduite pour la détermination de l'impact et des conséquences des incitations. Un audit de mai 2017 a indiqué une absence de centralisation des conventions, une faiblesse du suivi ou de l'évaluation du respect des engagements pris par le secteur privé (Union européenne, 2017). De plus, la DGI et la DGDDI ne reçoivent pas systématiquement une copie des conventions. L'analyse de 39 conventions d'établissement a évalué en 2015 à 45,2 de milliards de francs CFA (\$78 millions) le manque à gagner, soit 13,3 % des revenus fiscaux totaux. Par ailleurs, octroyées en principe pour une durée de cinq ans renouvelables une fois, les incitations ne sont en pratique pas limitées dans le temps. Enfin, les entreprises d'État peuvent à la fois bénéficier de subventions et conclure une convention d'établissement.

**Les conventions d'établissement sont régulièrement remises en cause par l'État.** Fin 2016, 19 conventions d'établissements ont été interrompues, alors même qu'elles contenaient des clauses de stabilité. Sept d'entre elles ont pu réacquiescer le bénéfice de ces conventions d'après le Ministère du commerce et de l'industrie. Certaines font l'objet d'un redressement fiscal sévère de la part de l'Inspection générale de l'État, remettant parfois en cause dans un cas les termes des conventions, notamment relatives au paiement de droits d'assise<sup>27</sup>. Bien que l'EPI ne soit pas en position de juger le bienfondé de ces redressements fiscaux, il n'en demeure pas moins que ces derniers remettent en cause la stabilité et la prévisibilité du climat des investissements, notamment étrangers. L'Inspection générale de l'État peut conserver le bénéfice de 3 % des sommes résultants de redressements fiscaux. Des efforts sont faits. Par exemple, la Loi de finances 2018 introduit une précision sur les conventions d'établissement ayant une incidence fiscale. Elles doivent être contresignées par le Ministre des finances et du budget, à défaut d'opposabilité à l'administration fiscale a contrario. Aucune attestation d'exonération ou d'exemption fiscale ou douanière ne peut être valablement délivrée en violation de cette disposition.

Tableau I.3.

## Régimes d'incitations de la Charte des investissements

Régime	Critères	Incitations
A. Entreprises artisanales et PME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Immatriculation au RCS/ conformité à la réglementation en matière de formation des coopératives</li> <li>Montant minimum d'investissement entre 50 et 500 million de francs CFA (\$86 000 et 860 000)</li> <li>Embauche d'au moins 20 salariés tchadiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exonération pendant cinq ans de l'IS, IMF, patente, taxe locative et taxe foncière.</li> <li>Comptabilisation des amortissements réputés différés pendant la période d'exonération et imputation en déduction des résultats de trois ans après cette période.</li> <li>Réduction de 50 % des frais d'enregistrement ou de tout acte de disposition de l'entreprise, sauf les immeubles.</li> <li>Application d'un taux nul pour les droits d'enregistrement sur l'acquisition de terrains destinés à la réalisation de projets de création ou d'extension d'entreprises.</li> <li>Extension de ces incitations de deux à cinq ans dans les zones enclavées, éloignées des centres urbains et à faible concentration industrielle (fixées par arrêté ministériel).</li> </ul>
B. Grandes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissement supérieur à 500 millions de francs CFA (\$860 000)</li> <li>Création d'emplois pour au moins 50 nationaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Même incitations que le régime A, en sus :</li> <li>Possibilité d'avoir une déduction de 40 % des sommes investies des bases imposables à l'IS ou à l'IR l'année de l'achèvement des constructions, du paiement des achats du matériel ou d'outillage et le règlement des apports aux sociétés d'économie mixte, selon l'importance des investissements et le lieu d'implantation.</li> <li>En matière douanière : <ul style="list-style-type: none"> <li>Exemption des droits de douanes dans le cadre du TEC sur les matériaux de construction et les matériels d'équipement nécessaires à la production et à la transformation de produits – sous condition de nouvelle activité ou en cas d'extension.</li> <li>Pour les ressources naturelles, AT ou entrée en franchise</li> <li>Les éléments ci-haut plus un mécanisme de perfectionnement actif pour les activités visant l'exportation.</li> </ul> </li> <li>Extension de ces incitations de trois à cinq ans pour les entreprises dans les zones enclavées, éloignées des centres urbains et à faible concentration industrielle.</li> <li>Possibilité de primes ou subventions d'équipements en compensation des services sociaux fournis par l'entreprise et entrant dans la mission normale de l'État.</li> </ul>
C. Entreprises tournées vers l'exportation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exclusivement exportation (sauf 20 % de la production, sous condition de paiement des droits et impôts)</li> <li>Développement économique et social</li> <li>Minimum 500 millions de francs CFA (\$860 000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Même incitations que le régime B, en sus :</li> <li>Exonération pendant cinq premiers exercices de tous droits, impôts et taxes liés à l'accomplissement de leur objet et dont la charge réelle leur incombe</li> <li>Après les cinq ans, réduction permanente de 50 % de tous droits, impôts et taxes résultant de leurs activités et dont la charge leur incombe.</li> <li>Taux nul de TVA sur les productions exportées (donc remboursement de TVA sur investissements et dépenses d'exploitation).</li> </ul>
D. Convention d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entreprises agréées sous régime A, B ou C</li> <li>Entreprises ayant une activité entrant dans le champ d'application de la Charte et présentant un « programme d'investissement important pour le développement économique et social »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idem que régime A, B ou C, en sus d'avantages négociés.</li> </ul>

Source : Charte des investissements, décret 416.



## F. ACCÈS À LA PROPRIÉTÉ FONCIÈRE

**En dépit de réformes, la gestion des terres suit des procédures longues et coûteuses.** En 2012, le Tchad a lancé une réforme juridique et administrative de la gestion des terres. Ainsi, depuis 2013, le Guichet unique pour les affaires foncières est responsable de l'attribution des terrains urbains à usage d'habitation, mais pas industriel et/ou commercial. Le programme GIRAF 2 a également eu pour objet de constituer une base de données informatisées, suivre et traiter les dossiers, assurer la circulation de l'information jusqu'à l'obtention du titre foncier. Selon le rapport *Doing Business*, le Tchad se classe 134 sur 190 pour l'enregistrement des propriétés, avec six procédures dans un délai de 44 jours à un coût de 8,1 % de la valeur de la propriété (Banque mondiale, 2018b). La qualité de l'administration foncière est évaluée à 8 sur 30. Dans ce contexte, les différends liés au foncier représentent entre 80 et 90 % du contentieux devant les tribunaux tchadiens selon le Ministère de l'aménagement du territoire, du développement de l'habitat et de l'urbanisme (Ministère de l'aménagement du territoire). Un arrêté 77/PR/PM/2017 du 11 janvier 2017 a été adopté pour fixer les délais d'exécution du traitement des dossiers fonciers.

**La terre est divisée entre domaine public et privé de l'État.** Partant du principe général que la terre appartient à l'État, la Loi 23 du 22 juillet 1967 dispose que le domaine national, tant public que privé, est l'ensemble des biens lui appartenant<sup>28</sup>. Le domaine public est inaliénable et imprescriptible. Il est composé du domaine public naturel<sup>29</sup> et du domaine public artificiel<sup>30</sup>. Le classement (entrée dans le domaine public) et le déclassement (sortie du domaine public) se font par décret en Conseil des ministres pris sur proposition des ministères intéressés. Le domaine privé consiste quant à lui en tous les biens de l'État, ou des personnes morales de droit public, qui ne font pas partie du domaine public. Le domaine public peut faire l'objet de permissions ou de contrats d'occupation, qui consistent en une autorisation accordée de manière discrétionnaire par l'État à des personnes physiques ou morales, y compris privées, pour une durée inférieure ou égale à dix ans, renouvelable jusqu'à 30 ans. Leur retrait n'ouvre droit à aucune indemnité. Le domaine privé peut quant à lui faire l'objet de location, vente, concession ou permis d'habiter. Les conditions varient selon que le terrain soit urbain ou rural.

**Le régime formel coexiste avec le droit coutumier.** La pleine propriété est attestée par l'immatriculation et la mise en valeur, telles que définies dans la Loi 24 du 22 juillet 1967. L'immatriculation concerne les fonds de terre et les bâtiments. La transmission à titre gratuit ou onéreux est libre entre citoyens tchadiens, mais est soumise à des conditions qui ne sont pas explicitées par la Loi 24 dans le cas de la vente à une personne physique ou morale étrangère. En principe, un immeuble non-immatriculé est réputé vacant et sans maître, sauf preuve du contraire. Les critères d'évaluation de la mise en valeur sont complexes et peuvent varier en fonction des régions et modes d'exploitation du sol. Elle doit se traduire, au minimum, par une emprise permanente et visible sur le sol. Il n'y a pas de définition précise du droit coutumier, cependant ce dernier est prescrit après dix ans de non-exercice. Dans un but agricole, forestier ou de production animale, l'État peut délimiter par décret en Conseil des ministres des zones où le statut des terres devra être obligatoirement défini. À la complexité et l'incertitude sur ces procédures, s'ajoute le fait que les textes juridiques ne sont pas souvent traduits dans les langues locales, ce qui constitue un obstacle à leur vulgarisation, y compris auprès des chefferies traditionnelles et religieuses<sup>31</sup>.

**L'expropriation est régie par la Loi 25 du 22 juillet 1967, mais pose plusieurs difficultés en pratique.** Elle est définie comme la privation de la propriété des immeubles ou de l'usage du sol. Les conditions qui s'y rattachent sont l'intérêt public et l'indemnisation, et elle doit être menée sous réserve de l'application des dispositions légales. Précédée d'une enquête qui dure entre un et quatre mois, elle est enclenchée par un décret en Conseil des ministres qui déclare d'utilité publique l'opération projetée, fixe les parcelles à exproprier et prononce l'expropriation. L'indemnité peut être fixée à l'amiable. À défaut d'entente dans le délai imparti, la partie la plus diligente doit saisir le président du tribunal compétent. Deux experts doivent être nommés par l'administration publique et deux par la partie expropriée. Ils doivent déposer leur rapport dans le mois suivant leur désignation. Dans le cas de terrains ruraux faisant l'objet d'un titre foncier, l'absence d'exploitation pendant cinq ans rend ces derniers « expropriables ». En pratique, cette procédure pose plusieurs difficultés : la Loi 25 ne fait pas référence au principe de compensation prompte et à la valeur du marché, ni aux modalités d'évaluation du montant de cette dernière, elle entraîne un coût pour la partie expropriée et le basculement vers le contentieux est quasiment immédiat. Des procédures administratives pourraient être introduites, par exemple un recours gracieux. De plus, les termes d'appréciation de l'inexploitation des terrains ruraux pendant cinq ans ne sont pas explicités. Les Lois de finances contiennent annuellement la liste des prix indicatifs au mètre carré pour la perception des droits d'enregistrement sur les transactions immobilières des propriétés privées et des propriétés de l'État, mais il n'est pas clair si ce sont ces valeurs qui sont prises en compte en cas d'expropriation. En sus de l'expropriation, la Loi 25 prévoit également le cas du déguerpissement, qui est l'obligation faite à des occupants présumés de bonne foi d'une terre appartenant à l'État de l'évacuer. Le déguerpissement ouvre droit à une indemnité dont le montant est calculé par une commission dont la composition est fixée par décret et où les intéressés sont représentés. Le Ministère de l'aménagement du territoire a indiqué pendant la mission exploratoire de la CNUCED que ces procédures posent des difficultés du fait de leur imprécision et de l'absence de définitions précises<sup>32</sup>. Les procédures d'expropriation et de déguerpissement s'appliquent également en cas d'aliénation pour l'installation de servitudes d'utilité publique.

**L'accès au collatéral n'est possible que pour les immeubles immatriculés et est un obstacle, notamment pour les femmes.** L'hypothèque obéit aux conditions de l'Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010 portant organisation des sûretés. Elle n'est possible que pour les immeubles immatriculés et sur les droits réels immobiliers régulièrement inscrits. Ceci est en pratique un obstacle à la création d'entreprises (section I.B). Par ailleurs, le droit coutumier se superposant au régime formel, l'accès des femmes, notamment mariées, à la propriété, et donc au collatéral, est en pratique restreint (Banque mondiale, 2016). Le Tchad a mis en place une Banque de l'Habitat dont l'objectif est de faciliter l'accès de la population à la propriété foncière, mais son mandat est à l'heure actuelle limité.

**Une série d'institutions interviennent dans les procédures d'attribution de concessions pour les nationaux et les étrangers.** Pour les attributions de terrains urbains à caractère industriel ou commercial, une lettre d'engagement doit être émise par la Direction de l'urbanisme du Ministère de l'aménagement du territoire (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir). Les documents sont en principe les suivants : preuve de création de l'entreprise, plan du projet et preuve de capital financier, mais en pratique ils dépendent de la « conjoncture » selon le Ministère. L'ANIE peut assister dans l'obtention de la lettre d'engagement. Lorsque le terrain est rural, une concession à titre onéreux est attribuée avec un cahier des charges

comprenant des délais et conditions qui varient suivant la nature de l'activité du concessionnaire. Des concessions rurales provisoires peuvent être octroyées par arrêté préfectoral jusqu'à dix hectares inclus, par arrêté ministériel jusqu'à 100 hectares et par décret en Conseil des ministres au-delà. La mise en valeur doit intervenir dans un délai maximum de cinq ans. L'attribution définitive du terrain intervient après la constatation de l'effectivité de la mise en valeur. La durée de cette attribution varie et ne peut pas être clairement identifiée.

**L'accès à la terre par les entreprises se fait généralement par des conventions d'établissement et des contrats de concession spécifiques.** Selon les informations collectées pendant la mission exploratoire de la CNUCED, la plupart des entreprises étrangères installées dans le pays ont eu accès à la terre dans le cadre de conventions d'établissement ou de contrats de concession conclus avec l'État, allant parfois jusqu'au bail emphytéotique (99 ans). Les termes de ces accords, notamment leur durée, varient selon les conventions. Une zone industrielle a été mise en place en périphérie de N'Djamena. Bien que quelques entreprises y soient installées, la zone n'est pas aménagée et n'a pas d'infrastructures.

## G. CONCURRENCE

**Le régime de la concurrence est communautaire et national, et est repris dans les Chartes d'investissement de la CEMAC et du Tchad.** Le Règlement 1/99/UEAC-CM-639 du 25 juin 1999, modifié par le Règlement 12-05-UEAC-639 U-CM-SE du 27 juin 2005, portant réglementation des pratiques commerciales anticoncurrentielles, le Règlement 4/99/UEAC-CM-639 portant réglementation des pratiques étatiques commerciales affectant le commerce entre États membres et la Loi 43/PR/2014 forment le socle juridique du régime de la concurrence au Tchad. Par ailleurs, les Chartes d'investissement de la CEMAC et du Tchad précisent que les pratiques faisant obstacle au libre jeu de la concurrence sont prohibées.

**La réglementation communautaire couvre les pratiques anti-concurrentielles classiques.** Le Règlement 1/99 interdit les pratiques de nature à faire obstacle au libre jeu de la concurrence dans le marché commun de la CEMAC, notamment les ententes illicites, les concentrations et les abus de position dominante, et prévoit les sanctions applicables. Relativement aux concentrations, un seuil d'un milliard de francs CFA (\$1,7 millions) ou 30 % du marché communautaire est fixé. Il peut être révisé tous les deux ans par l'Organe de surveillance de la concurrence (OSC) et la règle de minimis est prévue. Les abus de position dominante sont également caractérisés à partir de 30 % du marché. La notification au Conseil régional de la concurrence (CRC), l'autorité de concurrence, est obligatoire. Les procédures sont encadrées par des délais inclus dans le Règlement. Des recours sont possibles devant la Cour de justice communautaire (CJC). Le Règlement 4/99 organise les aides d'État, les situations de monopole légal et les marchés publics. Les mêmes institutions ont compétence, à savoir l'OSC, le CRC et la CJC. Un projet de règlement relatif à la concurrence et un projet de directive relative à l'organisation institutionnelle dans les États membres pour l'application des règles communautaires de la concurrence sont actuellement en cours d'adoption par la CEMAC, avec l'assistance technique du Projet régional de renforcement de la concurrence et de la protection des consommateurs en Afrique centrale de la CNUCED.

**La Loi 43/PR/2014 a pour objectifs d'organiser et promouvoir la libre concurrence, définir ses règles et créer le CNC...** La Loi comprend des dispositions sur les pratiques anti-concurrentielles comme les conventions, les ententes, les collusions, les abus de position dominante et les concentrations, ainsi que les atteintes à la transparence des prix et les pratiques restrictives de prix, comme la vente à perte ou les ventes liées. Elle est applicable en principe à toutes les personnes physiques et morales, publiques et privées. Le CNC a un rôle consultatif, celui d'examiner et d'émettre un avis sur les textes juridiques relatifs à la concurrence, d'enquête, puisqu'il peut rechercher, contrôler et poursuivre et sanctionner les pratiques anti-concurrentielles, et d'expertise et d'assistance pour les décisions judiciaires en matière de concurrence, mais il n'est pas le seul à pouvoir imposer des sanctions.

**... dont le pouvoir est limité.** Le CNC est rattaché au Ministère du commerce et de l'industrie qui partage son pouvoir d'enquête entre ses agents du contrôle économique et les officiers de la police judiciaire. Sur certains actes, par exemple l'avis sur une notification de concentration, le passage par le Ministre du commerce et de l'industrie est obligatoire et le silence de ce dernier, et non du CNC, vaut consentement. Même si des sanctions pécuniaires peuvent être infligées par le CNC, les pratiques anti-concurrentielles sont jugées par les tribunaux qui peuvent imposer des sanctions pénales allant jusqu'à l'emprisonnement. Même si la transaction, signée par le Ministre du commerce et de l'industrie, et non le CNC, est possible aux termes de la loi, aucune disposition n'est prévue sur la confidentialité et le secret des affaires. Par ailleurs,



la transaction entraîne une reconnaissance de culpabilité, alors que ce n'est pas le cas dans les procédures traditionnelles de non-contestation (*no contest*) en matière de concurrence.

**La mise en place du CNC est très récente et la Direction de la concurrence effectue uniquement le relevé des prix...** Les décrets portant organisation et fonctionnement de la CNC ont été adoptés en août 2018<sup>33</sup> et ses membres ont été nommés en mars 2019<sup>34</sup>. À l'heure actuelle, la Direction de la concurrence du Ministère du commerce et de l'industrie n'effectue que le relevé des prix à la consommation qui est originellement basé sur la Loi du 28 décembre 1968 relative aux prix, aux interventions économiques et à la répression des infractions économiques. Les produits dont le prix est contrôlé sont le sucre, l'eau, l'électricité, les médicaments génériques et les produits pétroliers locaux (Direction de la concurrence et Direction du commerce pendant la mission exploratoire de la CNUCED ; OMC, 2013). Les autres ont, en principe, été libéralisés. La Direction de la concurrence manque de ressources humaines et ses compétences demeurent limitées. Par ailleurs, il a été indiqué, pendant la mission exploratoire de la CNUCED, qu'elle était lourdement impactée par l'instabilité institutionnelle du fait du changement d'instructions. En pratique, les contrôles ne sont effectués que de manière épisodique à N'Djamena et à la demande des autorités locales en province. Une loi relative à la protection des consommateurs serait en cours de préparation.

**... et de nombreux monopoles persistent.** Une ordonnance 17/PR/92 du 29 août 1992 autorisant l'État à se retirer d'entreprises listait plus de 40 d'entre elles et spécifiait les modalités applicables pour la privatisation. En pratique, des secteurs essentiels pour l'environnement des affaires comme l'eau, l'électricité (à l'exception de contrats de production d'électricité avec des entreprises privées), la téléphonie fixe et, jusqu'à très récemment, la production de coton<sup>35</sup> restent des monopoles légaux de sociétés d'État. Par ailleurs, des secteurs où interviennent des entreprises privées étrangères comme le sucre, les cigarettes et les brasseries sont également des monopoles de fait pour la production.

# H. ENVIRONNEMENT

**Le Tchad a adopté plusieurs lois et décrets pour protéger l'environnement...** La Loi 14/PR/98 du 17 août 1998 portant définition des principes généraux de la protection de l'environnement constitue le socle de la politique nationale dans cette matière. Elle définit les principes généraux à travers lesquels celui-ci est géré et est protégé contre toutes les formes de dégradation afin de le sauvegarder et de valoriser les ressources naturelles. Le chapitre I du Titre IV énonce les dispositions applicables pour la conduite des études d'impact environnemental (EIE). Il est complété par le décret 630/PR/PM/MEERH/2010 portant réglementation des EIEs et par le décret 904/PR/PM/MERH/2009 portant réglementation des pollutions et nuisances à l'environnement<sup>36</sup>. La loi prévoit en outre les activités interdites, celles soumises à autorisation préalable, les modalités de gestions des zones sensibles ou les obligations des entreprises concernées pour la gestion des déchets.

**...mais le manque de ressources humaines et de sensibilisation aux enjeux écologiques handicape la mise en œuvre de ces textes.** La Direction des évaluations environnementales et de la lutte contre les pollutions et les nuisances (DEELCPN), créée en 2008, dispose de 17 agents basés à N'Djamena. Selon les informations collectées pendant la mission exploratoire de la CNUCED, ces derniers ne disposeraient pas tous de la formation adéquate pour effectuer leur travail. Par ailleurs, la DEELCPN relève un décalage entre les engagements qui ont permis l'obtention des agréments et la réalisation effective des projets. Au-delà de ces difficultés, le RGE a montré qu'en 2013 seulement 1 % (390 sur 29 471) des entreprises interrogées avaient réalisé une EIE, 90 % d'entre elles étant basées à N'Djamena. Le texte fait également référence à la remise en l'état après le départ des entreprises. La DEELCPN envisageait au moment de la mission exploratoire de la CNUCED un système permettant de s'assurer que celle-ci soit effectuée et qui consisterait à exiger qu'un compte bancaire soit ouvert et que 2 % du chiffre d'affaires y soit bloqué.

**La procédure des EIE est décrite avec précision dans le décret 360<sup>37</sup>...** Les projets sont classés en trois catégories :

- A. Ceux pouvant avoir des effets significatifs sur l'environnement et nécessitant des investigations détaillées doivent mener une EIE.
- B. Ceux pouvant avoir des effets facilement identifiables et dont les moyens d'atténuation sont connus et soumis à une notice d'impact sur l'environnement (NIE). Le Ministère de l'environnement a indiqué pendant la mission exploratoire qu'il s'agit en fait d'un formulaire à remplir qui doit être examiné dans un délai d'un mois à compter de sa réception.
- C. Ceux n'ayant pas d'effets sur l'environnement et pour lesquels ni EIE ni NIE ne sont requises.

**... mais des textes d'application manquent, causant des difficultés de mise en œuvre.** Un arrêté devait fixer les critères de classification des projets, mais celui-ci n'a pas été adopté. En pratique, les termes de référence du projet doivent être déposés au Ministère de l'environnement et faire l'objet d'une validation ministérielle pour la classification, ce qui crée une incertitude et un risque d'arbitraire. Les EIE sont effectuées à la charge de l'entreprise par des bureaux d'études agréés qualifiés pour cinq ans renouvelables sur la base d'une demande effectuée auprès du Ministère de



l'environnement. Pour les projets classifiés en catégorie A, deux structures doivent être mises en place : un comité de travail spécifique et une commission d'enquête. L'entreprise contribue également aux frais d'instruction de l'EIE. Selon l'ampleur du projet et la zone dans laquelle il est prévu, il doit faire l'objet d'une consultation publique de 45 jours. À la suite de cette dernière, les observations et commentaires sont renvoyés à l'entreprise pour mise à jour de l'EIE, avant passage au Ministre qui octroie l'agrément. En principe, le processus se fait dans un délai de trois mois à trois mois et demi. Aux termes du décret 360, une structure mise en place au sein du Ministère de l'environnement suit le projet avant l'agrément et doit ensuite assurer ce dernier pendant et après le projet pour assurer la remise en l'état du site, sur la base du Plan de gestion environnementale (PGE) préparé dans le cadre de l'EIE. La DEELCPN a préparé un guide des EIEs pour accompagner les entreprises.

**Le décret 904/PR/PM/MERH/2009 portant réglementation des pollutions et des nuisances à l'environnement prévoit également le cas des entreprises déjà installées.** Il s'applique plus spécifiquement aux installations classées pour la protection de l'environnement, à la gestion des déchets, effluents liquides et gazeux, substances chimiques nocives ou dangereuses et aux nuisances auditives et olfactives. Les installations classées sont répertoriées en deux catégories en fonction du danger ou de la gravité des inconvénients résultant de leur exploitation ; elles sont soumises à une autorisation, pour celles qui comportent des risques ou nuisances potentielles plus importants, ou à une déclaration. Ces procédures ne sont pas exclusives de l'obligation de réaliser une EIE avant, pendant et à la fin de leur fonctionnement, et d'avoir un PGE. Plusieurs structures sont prévues : un comité technique national chargé de la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation des mesures d'exécution des instruments internationaux relatifs aux pollutions et aux nuisances, une cellule de coordination des activités relatives aux pollutions et aux nuisances au Ministère de l'environnement et une unité technique de contrôle qui a pour mission la protection de l'environnement contre toutes les formes de pollution et de nuisances. Cette dernière, sous l'autorité de la DEELCPN, est censée être à N'Djamena et avoir des antennes en région. Elle doit élaborer les spécimens standard d'autorisation, de déclaration et des fiches de renseignements destinés aux entités assujetties au régime juridique des autorisations ou des déclarations. Cependant, en pratique l'unité technique de contrôle n'est pas effective.

# I. LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

**Le Tchad a adhéré très récemment à la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC) et a adopté des dispositions nationales.** Le pays a adhéré à la CNUCC le 26 juin 2018 et est parti à la Convention de l'Union africaine sur la prévention et la lutte contre la corruption. Par ailleurs, le Code pénal (Loi 001/PR/2017 du 8 mai 2017), qui a abrogé et remplacé les dispositions de la Loi 004/PR/2000 du 16 février 2000, introduit une compétence personnelle pour les infractions relatives à la corruption active passive, directe et indirecte, des agents publics et des personnes n'exerçant pas une fonction publique, sur la soustraction, détournement ou usage illicite des biens par un agent public, l'enrichissement illicite et les infractions connexes, le trafic d'influence actif et passif, l'abus de fonctions et l'escroquerie par un agent public, avec des peines dissuasives. Le Code pénal contient également des dispositions à la corruption en relation avec les marchés publics et le blanchiment d'argent. Le fait d'être un agent public est une circonstance aggravante.

**Plusieurs institutions sont censées intervenir dans la lutte contre la corruption.** En sus des institutions citées ci-dessus, les magistrats de droit commun, l'Inspection générale des finances, la Chambre des comptes, l'Organe chargé des marchés publics et l'Inspection générale de l'État ont un mandat relatif à la lutte contre la corruption. Le pays n'a donc pas d'institution dédiée et les mandats de celles qui sont en place sont parfois redondants, ce qui peut en pratique créer de la confusion.

**Certaines dispositions du Code pénal demeurent lacunaires.** Le blanchiment d'argent est traité comme une infraction simple, alors qu'en pratique il s'agit souvent d'infractions en bande organisée. Le Tchad est cependant membre du Groupe d'action de la CEMAC contre le blanchiment d'argent en Afrique centrale<sup>38</sup> et l'Agence nationale d'investigation financière est chargée de mettre en œuvre ces recommandations dans le pays. Par ailleurs, le Code pénal ne comprend pas de dispositions sur la protection des lanceurs d'alerte, un concept encore nouveau dans le pays (indication du Ministère de la justice pendant la mission exploratoire). Enfin, le Code impose aux représentants publics de déclarer leur patrimoine, mais il n'est fait pas mention de sanctions encourues en cas de manquement à cette obligation.

**Des efforts ont été menés dans les dernières années, mais avec peu de résultats pour le moment.** En 2009 par exemple, a été créé le Ministère de la moralité et de la bonne gouvernance qui avait commissionné un Plan stratégique pour combattre la corruption. En février 2012, le Ministre a été démis de ses fonctions et arrêté pour corruption<sup>39</sup>. Le ministère a été remplacé par celui l'assainissement public et de la promotion de la bonne gouvernance, qui lui a été supprimé en 2015 et remplacé par la Cour des comptes<sup>40</sup>. L'Opération Cobra, lancée en 2012, a conduit à la récupération de fonds publics détournés, sans sanction pénale cependant (BTI, 2018). En janvier 2017, le Président de la République a annoncé la création d'une Cour spéciale pour lutter contre les crimes économiques et la corruption, mais aucune information supplémentaire n'est disponible. Les infractions relatives à la corruption sont en pratique jugées par les juridictions de droit commun. Un numéro vert (700) a également été mis en place en 2018 pour encourager la dénonciation des faits de corruption. Ce dernier est accompagné de l'Opération Zéro Déperdition au niveau de la DGDDI. Le secteur pétrolier a également fait l'objet de nombreuses mesures dans le sens du renforcement de la transparence dans le cadre de l'adhésion du pays à l'ITIE (République du Tchad, 2017b).



**Les marchés publics sont particulièrement susceptibles de corruption.** Le Code des marchés publics (décret 503/PM/SGG/2003 du 5 décembre 2003) contient les règles applicables à la préparation, l'attribution, la passation, la mise en œuvre et le suivi des contrats publics. Il précise les dispositions relatives au règlement des différends. Selon les informations fournies par le Ministère des infrastructures, des transports et du désenclavement pendant la mission exploratoire de la CNUCED, le Code s'applique pour les montants supérieurs à 50 millions de francs CFA (\$86 000), sauf dans les cas d'urgence où, sur instruction ministérielle, le marché peut être négocié. Dans tous les cas, ces derniers passent par la Présidence de la République. En pratique, le tiers des entreprises interrogées dans le cadre d'un sondage récent ont indiqué que des « cadeaux » étaient attendus pour obtenir un contrat public (Groupe Banque mondiale, 2017). Le Tchad se classe 109 sur 137 sur l'indice de favoritisme des décisions prises par les officiels gouvernementaux dans le Rapport sur la compétitivité mondiale 2017/2018 (FEM, 2017).

**Les indicateurs internationaux confirment une perception négative du Tchad.** Le pays se classe 165 sur 180 dans l'indice de perception de la corruption de Transparency International en 2017<sup>41</sup>. La corruption est le deuxième obstacle le plus important identifié par les entreprises pour faire des affaires dans le pays selon le Rapport sur la compétitivité mondiale 2017/2018, le premier étant l'instabilité politique. Le Tchad se classe 137 sur 137 sur l'indicateur des paiements irréguliers et pots-de-vin (FEM, 2017), une perception confirmée par des entreprises et des partenaires durant la mission exploratoire de la CNUCED.

# J. RECOMMANDATIONS

L'analyse du cadre juridique et opérationnel des investissements montre que l'objectif d'amélioration du climat des affaires passe par des réformes visant à clarifier et à simplifier le régime tout en renforçant les capacités pour sa mise en œuvre. Pour ce faire, les recommandations suivantes sont proposées et la CNUCED se tient prête à fournir une assistance technique pour leur mise en œuvre :

## A.1. Cadre national des investissements

La Charte des investissements ne couvre pas toutes les activités, y compris les services (à l'exception du tourisme et des technologies de l'information et de la communication) et le texte ne contient pas les éléments constitutifs d'une loi d'investissement conforme aux meilleures pratiques. De fait, il exclut des catégories d'investisseurs, nationaux et étrangers, de son champ d'application, notamment relativement aux garanties offertes et aux incitations, créant ainsi une dichotomie dans le régime applicable. Par ailleurs, les protections offertes par la Charte sont exprimées en des termes trop généraux pour offrir de véritables garanties aux investisseurs. Dans ce contexte, le recours aux conventions d'établissement par les investisseurs étrangers est systématique, alors même que les critères d'éligibilité de celles-ci ne sont pas clairs et qu'en pratique elles sont remises en cause en raison de l'instabilité institutionnelle. À cela s'ajoute le fait que l'arbitrage commercial est presque inexistant alors que les procédures devant les tribunaux commerciaux ne sont pas efficaces. Ces éléments ont pour résultat un climat d'incertitude pour les investisseurs. En conséquence, le Gouvernement du Tchad pourrait envisager une approche graduelle pour :

À court terme :

- Considérer le changement de la séquence d'émission des permis et autorisations pour certains secteurs, la faisant passer de l'étape précédent l'établissement de l'entreprise à celle après sa création.
- Revoir la structure de la CNI, qui pourrait être ramenée exclusivement à un niveau technique afin de pallier l'instabilité institutionnelle.
- Limiter les avantages et le renouvellement des conventions d'établissements aux conditions prévues dans la Charte.
- Introduire des critères clairs, objectifs et prédéterminés pour la négociation des conventions d'établissement.
- Renforcer le Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation de N'Djamena.

À plus long terme :

- Amender la Charte des investissements pour l'aligner sur les meilleures pratiques en matière d'investissement. La Charte devrait notamment contenir les normes applicables à tous les investisseurs, et pas seulement ceux bénéficiant des conventions d'établissement, y inclus les :
  - objectifs de la loi,



- conditions d'entrée et d'établissement des IED, notamment les restrictions relatives à tous les secteurs, y compris ceux actuellement exclus de la Charte, avec une indication du pourcentage de participation étrangère admise,
  - normes de traitement et de protection (traitement national ou non-discrimination, liberté de transfert des capitaux et profits, sauf conditions particulières clairement définies, et procédure en cas d'expropriation et mécanisme de compensation),
  - incitations (voir section I.E) et leurs conditions d'obtention – ces derniers doivent être basés sur des critères objectifs, clairs et prédéterminés,
  - modes de règlement des différends,
  - obligations des investisseurs.
- Considérer l'élimination progressive du mécanisme des conventions d'établissement après l'adoption de l'amendement de la Charte des investissements en conformité avec les meilleures pratiques. Cela n'implique pas que les conventions déjà conclues doivent être remises en question, du moins dans une phase transitoire. Des dispositions en ce sens devraient être adoptées afin de garantir la sécurité juridique des investisseurs déjà conventionnés. Une alternative serait de considérer le maintien de la conclusion future de conventions d'établissement uniquement pour des activités spécifiques (à titre d'exemple les industries extractives). Dans tous les cas, il serait utile, par souci de transparence, de les publier.
  - Renforcer les ressources dédiées aux tribunaux commerciaux pour résoudre plus rapidement les litiges.

## A.2. Cadre international des investissements

L'analyse des accords bilatéraux de protection et de promotion des investissements révèle des faiblesses qui peuvent être corrigées sur le long terme<sup>42</sup>. Parmi celles-ci, un manque de clarté, notamment dans la définition de l'investissement, le traitement juste et équitable, le traitement de la NPF, le traitement national et l'expropriation indirecte. Par ailleurs, des dispositions protégeant le droit de l'État à réglementer dans l'objectif d'atteindre les ODD et encourageant la promotion des investissements durables et responsables sont manquantes. Les accords du Tchad pourraient également bénéficier de plus de dispositions sur la promotion et la facilitation des investissements<sup>43</sup>. Enfin, sur les 14 accords signés par le pays, seuls trois ont été ratifiés. Une série d'outils existent et peuvent servir à une réflexion sur ces réformes (CNUCED, 2018c). En ce sens, le Gouvernement du Tchad pourrait :

- Procéder à un examen des accords internationaux d'investissement en vue de les moderniser en affinant les clauses sur la définition de l'investissement, le traitement juste et équitable, le traitement de la NPF, le traitement national et l'expropriation indirecte, et inclure des clauses sur la promotion de l'investissement responsable et pour le développement durable.
- Demander, au vu de l'échéance prochaine de l'accord avec l'Italie, la renégociation pour inclure des dispositions plus propices au droit des parties à réglementer sur leur territoire et au développement durable.
- Veiller à la cohérence des dispositions juridiques aux niveaux national et international.



- Renforcer les capacités des négociateurs et adopter un modèle de traité bilatéral d'investissement afin que les accords jouent leur rôle pour une croissance durable et équitable, et définissent les moyens les plus efficaces de préserver le droit de l'État à réglementer tout en protégeant et en facilitant les investissements.
- Considérer la notification d'une décision de ne pas ratifier les accords signés par le Tchad, mais qui ne sont pas encore en vigueur, tout en promouvant la négociation de nouveaux accords plus modernes.

## **B. Création d'entreprise**

Le Gouvernement a fait des efforts pour faciliter la création d'entreprises. Cependant, le processus demeure long et coûteux. Par ailleurs, de nombreux autres obstacles continuent de freiner la constitution et la pérennisation des entreprises, ainsi que la formalisation de celles existantes. Des discussions avaient débuté entre la Direction du développement du secteur privé et le Programme de la facilitation des affaires de la CNUCED et pourraient être poursuivies. Dans ce contexte, le Gouvernement du Tchad pourrait :

- Examiner les procédures de création des entreprises en vue de les simplifier.
- Introduire des procédures en ligne de création d'entreprises.
- Mettre en place le conseil de dialogue public-privé, avec la participation des partenaires au développement, afin de focaliser les initiatives pour assurer leur coordination et leur efficacité.
- Envisager l'implication des partenaires au développement dans la mise en place de services de création d'entreprise en ligne, notamment l'interconnexion entre les administrations impliquées dans le Guichet unique afin d'assurer le suivi des entreprises.
- Entamer une campagne de sensibilisation aux avantages de la formalisation des entreprises, accompagnée d'un renforcement des connaissances financières pour les entreprises.
- Instaurer un mécanisme de soutien au financement des entreprises, en parallèle au renforcement des capacités entrepreneuriales. Dans un premier temps à échelle réduite, il s'étendrait progressivement avec les réussites. Le programme Empretec de la CNUCED pourrait être d'une assistance particulière dans l'appui au renforcement des capacités entrepreneuriales, notamment pour développer l'entrepreneuriat féminin.
- Envisager de mener un examen de la politique de l'entrepreneuriat au Tchad.

## **C. Commerce**

La politique de soutien au commerce manque de clarté et d'objectifs précis. Cela a pour conséquence l'absence de plusieurs normes et agences capables de les faciliter et donc de permettre au Tchad d'exploiter son potentiel important, par exemple en matière d'agriculture et d'élevage. Les procédures douanières demeurent longues et coûteuses, constituant ainsi un frein supplémentaire. Dans ce contexte, le Gouvernement du Tchad pourrait :

- Adopter la Stratégie nationale du commerce pour permettre sa mise en œuvre.



- Mettre en place l'ATNOR et former ses employés.
- Mener une étude sur l'efficacité des inspections pré et post-embarquement.
- Envisager l'introduction de catégories d'importations/exportations pour lesquelles les procédures seraient simplifiées par le biais de la pré-certification des entreprises concernées.
- Mettre en place SydoniaWorld et assurer l'interconnexion de tous les bureaux de douanes.

## D. Travail

Le Code du travail actuel, bien que couvrant tous les aspects traditionnels, conserve un formalisme excessif relativement au visa des contrats de travail. Par ailleurs, une grande partie de la population n'est pas protégée puisque le Code exclut de son champ d'application certaines catégories d'emplois comme les menus travaux de village. Les tribunaux du travail accordent une protection excessive au licenciement qui peut être un frein à l'embauche et à la formalisation. Certaines dispositions relatives au travail des femmes sont désuètes. Enfin, alors que le recrutement des étrangers ne fait pas l'objet d'un contrôle précis, la situation de l'emploi des nationaux reflète un manque d'adéquation entre les formations et les exigences du marché de travail. En conséquence, le Gouvernement du Tchad pourrait :

- Inclure les menus travaux de village dans le champ du Code du travail.
- Supprimer le formalisme relatif au visa des contrats de travail et orienter le mandat de l'ONAPE vers l'accompagnement des demandeurs d'emplois et des autorisations de travail des étrangers.
- Corriger les inégalités actuelles affectant le travail des femmes.
- Encadrer plus strictement les indemnités de licenciement dans le cadre des procédures contentieuses.
- Renforcer les effectifs des tribunaux du travail et de la sécurité sociale et de l'Inspection du travail.
- Mener une étude sur le marché de l'emploi au Tchad (l'ECOSIT3 constitue une base) et sur les exigences du marché du travail afin de :
  - Identifier les besoins,
  - Adapter les formations en conséquence,
  - Limiter le recours aux employés étrangers, au moins pour les emplois de base.
- Unifier les institutions impliquées dans la gestion des formations pour concentrer les ressources et focaliser les revenus du FONAP et des prélèvements pour le permis de travail des étrangers.

## E. Fiscalité

La pression fiscale sur les entreprises du régime ordinaire, particulièrement les PME, est importante et a des conséquences sur la formalisation. Ces dernières sont majoritairement exclues du bénéfice des incitations fiscales accordées à certaines catégories d'entreprises couvertes par la Charte des investissements du fait



de leur activité et de leur capacité à atteindre les seuils d'investissement et de création d'emplois exigés. Ces incitations sont accordées sans qu'aucune analyse coût-bénéfice ne soit réalisée. Cela a pour résultat de décourager la formalisation. Dans le contexte de crise budgétaire que traverse le Tchad, augmenter les revenus fiscaux est une priorité pour le Gouvernement. En effet, en 2014, la part des revenus fiscaux hors pétrole représentait 9 % du PIB hors pétrole, avec des projections ne dépassant 8,6 % en 2020 (FMI, 2016b). Cependant, les solutions envisagées pour élargir l'assiette et les recettes fiscales ne doivent pas handicaper les investissements et surtout la création et la formalisation des entreprises. En conséquence, le Gouvernement du Tchad pourrait :

- Réexaminer le taux et l'application de l'IMF, notamment aux PME.
- Envisager la mise en place d'un régime fiscal aménagé pour les PME, en dehors de la Charte des investissements, en réévaluant les seuils financiers et d'emplois pour lesquels ils peuvent devenir éligibles aux incitations.
- Rendre l'accès aux incitations fiscales pour les PME automatique sur la base de critères clairs, objectifs et prédéterminés. Le maintien de ces dernières serait mesuré en contrepartie de seuils d'investissement et d'emplois ex post, soit après l'établissement et le début des activités de l'entreprise.
- Introduire une analyse coût-bénéfice pour les incitations afin de pouvoir en mesurer les conséquences budgétaires et leur impact.
- Mettre en place un mécanisme de mesure et d'évaluation de la mise en œuvre effective par les investisseurs des conditions d'octroi des incitations.
- Réexaminer le contenu de l'ensemble des conventions d'établissements. Sans qu'il s'agisse de remettre en cause la mise en œuvre de celles qui ont déjà été conclues, il s'agirait de faire un état des lieux des incitations octroyées et de les comparer avec les obligations des entreprises, et d'évaluer ainsi les coûts et bénéfices de ces conventions.
- Améliorer les mécanismes de remboursement de la TVA.
- Renforcer les capacités des inspecteurs de la DGI.
- Limiter les champs d'intervention de l'Inspection générale de l'État.

## **F. Accès à la propriété foncière**

La situation du foncier est complexe, entre régime formel et coutumier, institutions étatiques nationales et locales, et traditionnelles et religieuses. Des efforts ont été faits, mais de nombreux obstacles demeurent, auxquels réfléchissent les administrations publiques locales. L'ANIE a par exemple l'idée de créer des zones économiques spéciales sur le modèle de ce qui existe dans d'autres pays, afin de faciliter l'accès des investisseurs nationaux et étrangers. Dans ce contexte, le Gouvernement pourrait :

- Dans le cadre des discussions du Code domanial et foncier, organiser des assises du foncier regroupant tous les acteurs afin d'envisager des dispositions préservant les droits des



propriétaires et occupants coutumiers, et organiser les mécanismes de coordination entre les différentes autorités.

- Introduire une définition des conditions de l'expropriation et du déguerpissement, ainsi que du droit coutumier et des critères qui le caractérisent, en ligne avec les bonnes pratiques internationales.
- Simplifier les procédures d'accès à la propriété.
- Clarifier les conditions de la vente à des personnes non-tchadiennes.
- Envisager la constitution d'une banque de terres issues du domaine public ou privé de l'État et mises à disposition des investisseurs dans des conditions claires, précises et objectives précisées dans le Code.
- Considérer la mise en place de zones économiques spéciales dont les incitations seraient non pas fiscales, mais les infrastructures offertes aux investisseurs, par exemple transport et énergie. La mise en place d'une zone pilote pourrait servir de test à ce concept dans le but d'en promouvoir les résultats et serait en conformité avec l'article 21 de la Loi 24 du 22 juillet 1967 (voir chapitre II).

## **G. Concurrence**

Même si des réglementations ont été adoptées, certaines dispositions du régime de la concurrence continuent de poser des difficultés et par conséquent influent négativement sur les investisseurs. Par ailleurs, celles-ci ne sont pas mises en œuvre. Dans ce contexte, le Gouvernement du Tchad pourrait :

- Former les membres et employés du CNC.
- Dans le contexte de l'adoption de nouveaux textes relatifs à la concurrence par la CEMAC, entamer une réflexion sur l'alignement des dispositions nationales avec les textes communautaires et apporter les corrections qui s'imposent pour que le CNC deviennent une autorité administrative indépendante avec des pouvoirs d'autosaisine, d'enquête et de sanction sans interférence de l'exécutif. Par ailleurs, les dispositions relatives à la transaction devront être amendées pour devenir incitatives pour les entreprises.

## **H. Environnement**

Dans un contexte de réchauffement climatique, de désertification (voir chapitre II) et d'exploitations minières et pétrolières, les enjeux environnementaux sont particulièrement importants pour le Tchad. Les textes juridiques adoptés sont en ligne avec les bonnes pratiques, cependant leur mise en œuvre pose une série de difficultés. Pour remédier à cela, le Gouvernement pourrait :

- Adopter l'arrêté incluant des critères de classification des projets selon les catégories A, B et C.
- Renforcer les capacités des agents de la DEELCPN pour leur permettre de mener à bien leurs missions.



- Développer des antennes déconcentrées pour le suivi de la mise en œuvre des PGE par les entreprises, notamment dans les zones où des exploitations minières, pétrolières et agricoles ont lieu.

## **I. Lutte contre la corruption**

Le Tchad a adopté une législation sur la lutte contre la corruption et mis en place plusieurs institutions. Cependant, en l'absence d'une stratégie claire, la législation demeure lacunaire et les actions dispersées et ponctuelles. Dans ce contexte, le Gouvernement pourrait :

- Envisager une agence de lutte contre la corruption chargée de la mise en œuvre de la stratégie, du suivi de la mise en œuvre de la législation et des actions de sensibilisation.
- Compléter le Code pénal avec des dispositions pour la protection des lanceurs d'alerte.
- Développer une stratégie nationale de lutte contre la corruption en concertation avec les différentes institutions intervenant sur le sujet et en impliquant le secteur privé et la société civile.



Le Gouvernement du Tchad s'est fixé comme objectif de diversifier son économie, y inclus grâce aux IED (PND 2017–2021). Parmi les secteurs envisagés, l'agropastoralisme et l'agroindustrie présentent un potentiel important et sont considérés comme essentiels dans un contexte d'insécurité alimentaire et de vulnérabilité aux changements climatiques. Plusieurs plans et projets sectoriels sont en cours pour accompagner leur développement. Cependant, ceux-ci sont souvent silencieux sur le rôle que les IED pourraient jouer bien que le Gouvernement souligne la contribution positive des investissements privés. Ce chapitre propose une approche stratégique pour l'attraction des IED et la maximisation de leurs bénéfices pour des filières identifiées comme porteuses, mais dans lesquelles les investissements étrangers ne sont pas encore présents. En parallèle, le chapitre met en exergue les risques potentiels des IED en agriculture et suggère des moyens de les limiter. Un des points fondamentaux de cette approche est que l'État joue pleinement son rôle de régulateur et de facilitateur et que l'ANIE soit en mesure de mieux promouvoir les IED.

Chapitre

2



ATTIRER ET  
BÉNÉFICIER  
DES IED DANS  
LES SECTEURS  
AGROPASTORAL ET  
AGROINDUSTRIEL

# A. ÉTAT DES LIEUX DES SECTEURS AGROPASTORAL ET AGROINDUSTRIEL

**La diversité géoclimatique du Tchad permet et délimite la culture de nombreuses filières, mais les ressources du secteur agropastoral demeurent largement inexploitées.** Le nord du pays est majoritairement désertique et aride, et favorise les cultures de type oasien (exemple les dattes) et l'élevage camelin. Le centre est de type sahélien et constitue la principale zone de l'élevage et du coton. Y sont également développées les cultures céréalières pluviales, les moins exigeantes en eau (sorgho, mil), les oléagineux (sésame, arachide) et les légumineuses (niébé). Le maïs, le maraîchage, des quantités limitées de riz et la canne à sucre sont cultivés dans le sud, de type soudanien. Au total, le pays possède 39 millions d'hectares de terres cultivables, dont 5,6 hectares sont irrigables, et d'importantes ressources en eaux souterraine et de surface (FIDA, 2013 ; BAD, 2015). Cependant, une infime partie des terres arables sont exploitées. L'agriculture, la sylviculture et la pêche représentaient, en 2016, 49,5 % de la valeur ajoutée du PIB contre 3,2 % pour l'industrie (Banque mondiale, 2018c). Au total, ces secteurs contribuaient à 12 % des exportations en 2017, contre 83 % pour les produits pétroliers (CNUCED, 2018a).

**Le potentiel des filières agropastorales, bien que méconnu et handicapé par des défis transversaux, est très important.** En effet, le Tchad se positionne comme leader régional ou mondial potentiel sur plusieurs filières (figure II.1). Cependant, ces dernières sont encore largement sous-exploitées. Plusieurs facteurs sont identifiés dans le PND 2017–2021. Ceux-ci incluent le faible niveau de formation des agriculteurs, un manque de structuration des filières, une faiblesse des systèmes de financement et de services pour le développement de la production, y compris en termes d'accès à la terre, d'infrastructures et d'aide aux exportations. De plus, les opérateurs économiques dans les activités agricoles sont peu impliqués. Cela résulte en des coûts de transaction élevés, une création de valeur limitée et une qualité moindre des produits. Cette section analyse brièvement les forces et faiblesses des principales filières.

Figure II.1.

## Le potentiel agricole du Tchad



Source: CNUCED.

## *Elevage*

**L'élevage est une ressource majeure de l'économie et son potentiel est important.** Selon le Plan national de développement de l'élevage (PNDE 2, 2017–2021), cette filière pèserait entre 30 et 50 % des exportations tchadiennes hors-pétrole. Les flux annuels de revenus seraient de l'ordre de 140 milliards de francs CFA (\$ 241 millions) (Ministère de l'élevage et des productions animales/FAO, 2017)<sup>44</sup>. L'élevage joue par ailleurs un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté et la sécurité alimentaire puisqu'il occuperait directement 40 % de la population active tchadienne et bénéficierait indirectement à 70 % de la population rurale du pays (Ministère de l'élevage et des productions animales/FAO, 2017). Le pays possède le troisième plus grand cheptel d'Afrique, se positionnant après l'Éthiopie et le Soudan<sup>45</sup>. Le bétail totalise quelque 94 millions de têtes, dont 26 pour les bovins, 31 pour les caprins, 27 pour les ovins et 6,5 pour les camelins (Ministère de l'élevage et des productions animales/BAD/FAO/UE, 2015)<sup>46</sup>. Il faut y ajouter 35 millions de volailles. Le potentiel de développement des sous-filières de l'élevage est aussi significatif. À titre d'exemple, la production nationale de lait ne couvre que 30 % des besoins locaux et la croissance démographique fait grimper la demande (République du Tchad/CIR/PNUD, 2013).

**Cependant, les activités de transformation liées aux produits de l'élevage demeurent marginales, notamment pour ce qui est du cuir et du lait.** L'essentiel de la production de peaux est exporté brute vers le Nigéria. Seuls 5 à 10 % des peaux seraient traités par des tanneurs locaux. La sous-filière est entièrement artisanale. Les conditions d'abattage, de dépouille, de conservation sont mauvaises, de sorte que la qualité en souffre et reste destinée uniquement au marché local. La sous-filière lait est également artisanale, en raison de l'absence de laiterie formelle.

## *Gomme arabique*

**Le Tchad est le deuxième producteur mondial de gomme arabique, le premier pour la qualité seyal (talha)<sup>47</sup>, mais la production est en deçà du potentiel.** En 2016, le pays se place derrière le Soudan (66 % des volumes exportés), avec 13 % des volumes exportés (20 % en 2012) (CNUCED, 2018d). D'après les données de la BEAC, la gomme est le troisième produit d'exportation nationale avec une valeur de 93 milliards de francs CFA (\$160 millions) mais est exportée brute. Elle représente une source de revenus complémentaires pour plus de 500 000 ménages, agriculteurs et éleveurs, sédentaires et nomades, notamment en saison sèche. Les régions productrices couvrant une immense zone géographique associée à des droits d'usage favorables à des populations mobiles font du Tchad un pays à fort potentiel pour la gomme friable. Cependant, alors que les exportations mondiales de gomme brute et préparée ont triplé en l'espace de 25 ans, passant de 35 000 à 102 000 tonnes, le Tchad n'exporte que 15 à 20 000 tonnes chaque année (CNUCED, 2018d). Le potentiel de production du pays est estimé à 230 000 tonnes en gomme dure pour 5 000 tonnes effectivement produites, 324 000 tonnes de gomme friable potentiellement pour 16 000 tonnes produites uniquement (SOS Sahel/Rongead, 2014). Par ailleurs, le marché international est porté par les nombreuses applications possibles de la gomme arabique. En effet, elle est utilisée couramment dans les industries modernes, par exemple comme agent liant, émulsifiant ou stabilisant dans la confiserie, la cosmétique, la pharmacie et la brasserie.

**Le manque de structuration de la filière freine son développement.** Les producteurs investissent peu et sont encore très peu organisés, la gomme arabique étant considérée comme un revenu d'appoint facile. Globalement, la filière n'est pas guidée par les critères de qualité et les différents grades standard qui ont été déterminés par les acteurs du marché. En vendant leur production au tout venant et en laissant les activités génératrices de valeur aux acteurs en aval (nettoyage, tri, *grading*, conditionnement), les



producteurs se privent de marges supérieures. Le développement de la filière se heurte à moyen et long terme aux mauvaises techniques d'entaillage et de collecte, qui peuvent réduire la productivité des arbres et même conduire à leur mort. De manière générale, les plantations naturelles de gommiers ne sont pas gérées pour en maintenir et développer la productivité. La chaîne de valeur est encore très peu organisée, souffre d'un manque de dialogue interprofessionnel et est, en aval, resserrée autour de quelques acteurs (CNUCED, 2018d).

### *Sésame*

**La production de sésame est elle aussi en deçà de son potentiel.** Le sésame a acquis, dans les dernières années, un statut de culture de rente, porté par la crise de la filière cotonnière dans le sud et l'augmentation de la demande du Soudan dans l'est du pays. Il est aujourd'hui en troisième position en termes de volumes, après le coton et l'arachide. Le Tchad produit notamment la variété S42, la plus prisée au niveau mondial. Néanmoins, ce sont encore les variétés tout venant qui demeurent majoritaires<sup>48</sup>. Par ailleurs, en fonction des sources, la production tournerait entre 50 000 tonnes et 100 000 tonnes et plus par an, plaçant le Tchad en troisième position au niveau africain (après le Nigéria et l'Ouganda). L'écart important de cette fourchette traduit une faible fiabilité des sources et des méthodes de calcul. Par ailleurs, les rendements ne dépasseraient pas les 150 kilogrammes à l'hectare – voire 200 kilogrammes contre une moyenne mondiale de plus de 550 kilogrammes par hectare (République du Tchad/CIR/PNUD, 2013 ; FAO, 2018).

**Une intensification de la production permettrait d'augmenter les rendements tout en réduisant les coûts.** Malgré des efforts récents sur la mise à disposition des principaux facteurs de production (engrais, semences, matériel et crédit), notamment à travers le Projet d'appui à la production agricole (PAPAT) de la Banque mondiale<sup>49</sup>, le Programme national de sécurité alimentaire (PNSA) et le Projet de gestion et de valorisation des ressources naturelles en zone soudanienne (PGRN), les producteurs y ont encore très peu accès et les itinéraires techniques officiellement recommandés sont très peu suivis (République du Tchad, 2010 ; BAD, 2010). Etant donné que le nombre de grands producteurs est restreint, leur capacité à négocier le prix de vente de leurs produits est limitée. Par conséquent, les prix au Tchad restent inférieurs à ceux pratiqués dans la sous-région.

**Le sésame n'est pas transformé localement.** Quelques initiatives de transformation en biscuit (tahnia) et huile existent, mais les volumes ne sont pas significatifs. La vente du produit brut a lieu à tous les niveaux, du village aux marchés internationaux, et est organisée de manière classique par des grossistes et des exportateurs. Le Programme d'appui au développement local et à la gestion des ressources naturelles (PADL-GRN) de l'Union européenne a financé un outil qui permet de mieux analyser et comprendre les marges de profit le long de la chaîne de valeur. Ces données pourraient être utilisées pour stimuler l'intérêt des transformateurs locaux.

### *Karité*

**Un très faible pourcentage des pieds de karité est exploité, malgré un potentiel important d'exportation au regard de l'augmentation de la demande mondiale.** Il y aurait environ 28 millions de pieds au Tchad, parmi lesquels seuls 4 à 5 % seraient exploités (Rongead, 2014). Avec une hypothèse de rendement fixée à 15 kilogrammes par pied par an, le Tchad produirait quelque 50 000 tonnes de noix par an, dont 5 % seraient exportées, le reste allant à la consommation locale. Le pays aurait cependant un potentiel de 800 000 tonnes, le plaçant devant les principaux producteurs ouest-africains (250 000 tonnes pour le Nigeria et 200 000 pour le Ghana)<sup>50</sup>. Les industries cosmétiques et agroalimentaires au niveau



mondial font un usage étendu des produits du karité (pulpe, huile et beurre) dans les crèmes, la savonnerie, la chocolaterie et la parfumerie. En l'état actuel, l'exportation de karité se heurte à des difficultés de certification imposée par les pays importateurs. La production nationale part, par conséquent, en grande quantité vers les pays voisins, le Nigéria en particulier, pour y être transformée et valorisée, les capacités n'existant pas localement. Cette filière n'est pas encore une priorité, même si certains plans de développement de l'État commencent à lui octroyer une place plus importante.

### *Spiruline*

**Avec une production estimée selon les années entre 150 et 200 tonnes, le Tchad figure parmi les grands producteurs de spiruline.** La spiruline (dihé) est une algue bleue à usage pharmaceutique et nutritionnel, connue pour sa teneur en protéines et vitamines. Les conditions naturelles caractérisant la zone du lac Tchad sont très favorables à sa culture. Outre la présence d'une espèce en milieu naturel (*spirulina platensis*), les conditions incluent : la disponibilité de sites ayant un bon accès à l'eau, la qualité de l'eau (présence de sels minéraux dissous en quantité, pH alcalin), la température moyenne de l'eau (entre 30 et 40°C) et la durée élevée de l'éclairement quotidien et annuel. Le pays est ainsi le premier producteur du continent africain en milieu naturel. La production repose actuellement uniquement sur la cueillette traditionnelle dans la région du Kanem et dans la région du Lac. Les conditions de cette exploitation sont telles qu'il serait probablement difficile de l'étendre et de l'intensifier car elle est basée sur des règles communautaires assez strictes (Rongead, 2013). La transformation des algues en aliment se fait aussi de manière traditionnelle, avec des méthodes ancestrales.

**La filière offre des perspectives intéressantes d'exportation, mais reste limitée par le coût de production.** Dans les pays développés, la majorité des ventes est orientée vers la parapharmacie avec des prix atteignant entre 300 et 500 euros par kilogramme en faisant valoir le caractère « naturel » et authentique du produit. Des essais de culture intensive de spiruline, selon des procédés industriels, ont été conduits depuis 2007 dans la zone du lac Tchad par la Compagnie Sucrière du Tchad (CST). Cependant, des coûts de production élevés ne permettent pas encore d'envisager une production à grande échelle.

### *Arachide*

**L'arachide est cultivée dans plusieurs zones du pays avec des rendements variables.** Elle est pratiquée surtout en culture pluviale, avec une superficie par exploitant de 1 à 2 hectares. Dans la zone sahélienne, sa culture s'étend à toute la partie nord du pays, sauf les régions les plus septentrionales où l'aridité du climat et la texture du sol empêchent sa culture. La majeure partie de la production (80 %) est issue du sud en zone soudanienne. Dans celle-ci, les producteurs atteignent un rendement de l'ordre de 1 100 kilogrammes par hectare, à comparer à 1 500 kilogrammes au Sénégal. En zone sahélienne, le rendement moyen tombe à 700 kilogrammes par hectare. Dans les zones cotonnières, l'arachide tend à concurrencer le coton au moment où celui-ci connaît un déclin à cause de la chute des cours mondiaux et des retards de paiement.

**L'essentiel de la production d'arachide, peu transformée, est exporté.** À cela, s'ajoutent l'autoconsommation et les ventes locales. Le principal sous-produit est l'huile, destinée à la consommation locale, et extraite dans de petites unités de trituration mécanique peu efficaces et à faible productivité. On estime que 25 à 30 % de la production fait l'objet de transformation, mais les produits de fabrication locale subissent toujours une forte concurrence des produits importés, soulignant la difficulté des industries locales à être compétitives.



## B. VISION GOUVERNEMENTALE ET RÔLE DES IED DANS LES SECTEURS AGROPASTORAL ET AGROINDUSTRIEL

*Vision gouvernementale : intégrer les IED pour atteindre les objectifs de développement*

**Les plans de développement actuels visent la diversification de l'économie tchadienne mais ne définissent pas précisément le rôle que pourraient jouer les investisseurs étrangers.** Le PND souligne que l'un des moyens d'atteindre l'objectif de diversification de l'économie serait son financement par l'épargne intérieure et des capitaux privés étrangers. Bien qu'il insiste sur l'augmentation du volume de ces derniers pour le financement des investissements productifs et l'intention du Gouvernement de faciliter l'attrait massif des IED, les modalités d'opérationnalisation de ces objectifs ne sont pas précisées (République du Tchad, 2017a). Par ailleurs, le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) et le Plan national d'investissement du secteur rural (PNISR) reconnaissent la nécessité des investissements privés mais ne font pas référence aux IED.

**Les flux limités d'IED qui entrent au Tchad en agriculture sont tournés vers une agroindustrie qui utilise beaucoup de matières premières importées.** Plusieurs entreprises, actives dans la production et la transformation du sucre, la fabrication de cigarettes, de boissons (incluant bière, eau et boissons gazeuses), de tomate concentrée, de chocolat ainsi que la biscuiterie, importent une partie importante de leurs matières premières et sont toutes en situation de monopole dans leur domaine d'activité. Dans le cas de la filière coton, qui elle s'appuie sur la production locale, un groupe privé étranger a récemment intégré le marché tchadien en rachetant 60 % de l'entreprise d'État – CotonTchad.

**Des investisseurs étrangers se montrent intéressés par des projets dans le secteur agropastoral tchadien...** Des entreprises saoudiennes et turques dans l'élevage, israéliennes dans l'industrie laitière, biélorusses dans l'anacarde, brésiliennes dans le riz et italiennes dans l'aviculture se sont lancées dans des projets. Opérés dans un cadre de sous-traitance pour le Gouvernement tchadien, ces projets visent la production et la transformation (mais au moment de rédiger ce rapport aucune production n'avait démarré). Etant donné l'importance du cheptel au Tchad, le Gouvernement a aussi lancé une initiative pour reconstruire la filière viande à travers le développement d'une industrie de transformation locale. Un premier objectif à terme est d'atteindre 220 000 tonnes de viande exportée. Pour ce faire, réhabiliter les infrastructures existantes et en construire de nouvelles dans les zones d'élevage a été lancé et des investisseurs étrangers se montrent intéressés (encadré II.1).

**... mais le Gouvernement reste souvent le maître d'ouvrage et cette implication peut créer des difficultés.** La logique du Gouvernement a pendant longtemps été de s'impliquer dans les projets en les concevant et en les finançant pour ensuite attirer des entreprises privées pour les opérer. Or, le Tchad traverse une grave crise budgétaire (contexte et chapitre I) et les difficultés à mobiliser les



## Encadré II.1.

### Réhabilitation et construction d'abattoirs

Le Tchad compte cinq abattoirs vétustes et une cinquantaine de petites aires d'abattage de faible capacité, qui servent uniquement le marché local puisqu'ils ne respectent pas les normes fixées pour l'exportation. Le seul abattoir formel du pays est situé à Farcha et devrait être réhabilité et mis aux normes internationales grâce au projet PACV. Les plans du Gouvernement prévoient au total la construction de neuf établissements.

Plusieurs de ces projets portent sur des fermes multifonctionnelles qui couplent les opérations d'abattage à la valorisation des peaux (Sahr, Abéché), voire à une laiterie comme à Djermaya. Le financement des projets de Moundou (15 milliards de francs CFA (\$25,8 millions)) et Djermaya (40 milliards de francs CFA (\$68,8 millions)), abattoirs industriels avec chambre frigorifique en construction, est planifié sur des engagements de l'État, avec éventuellement des concours bancaires garantis par ce dernier, dans le cadre de consortium impliquant un acteur privé pour la maîtrise d'œuvre.

*Source : CNUCED, sur la base des entretiens pendant la mission exploratoire ; Hadjer, 2014.*

ressources nécessaires ont conduit à des arrêts de chantiers, notamment pour des projets d'abattoirs. Ces derniers seraient aujourd'hui stoppés en raison d'un manque de liquidités. De manière générale, cette méthode de procéder ne semble pas être la plus pertinente. En témoigne l'expérience de l'usine de jus de fruits de Doba, construite sur fonds publics, mais arrêtée faute de concessionnaire.

**Un changement de paradigme a été initié et devra être confirmé et renforcé.** Le PNISR précise que l'État devra se recentrer sur son rôle régalien pour permettre aux opérateurs privés d'avoir la marge de manœuvre nécessaire pour exercer un rôle moteur dans la production, la transformation et la commercialisation. Le plan reconnaît aussi que les interventions passées montrent que les investissements pour appuyer le secteur privé, y compris les organisations paysannes et le développement d'une agriculture commerciale, sont plus efficaces si elles sont basées sur l'identification et l'évaluation des opportunités du marché, et orientent les activités au niveau de la production et l'appui à la construction de chaînes de valeur. La logique pour l'État est de préparer un état des lieux des filières, mettant en avant les opportunités et les besoins en investissement, puis d'attirer les ressources financières nécessaires auprès du secteur privé ou des bailleurs traditionnels pour l'exécution des différents projets. C'est cette dernière qui a été adoptée lors de la Table ronde de Paris en septembre 2017. En vue de celle-ci, 15 filières porteuses ont été identifiées, dont 11 appartiennent au secteur primaire. Pour sept d'entre elles, des études techniques ont été faites afin de guider leur développement ; elles rejoignent celles dont le potentiel et les faiblesses sont examinées dans ce chapitre (section II.A)<sup>51</sup>. Par ailleurs, afin d'encourager l'investissement dans des filières jugées porteuses<sup>52</sup>, une augmentation du budget du Ministère de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles de 8 % entre 2018 et 2019 a été annoncée, en parallèle à des mesures pour améliorer les compétences en termes de techniques de production, de conservation et de commercialisation<sup>53</sup>. Cependant, la ratification de l'ordonnance n°43 du 31 août 2018 portant orientation agro-sylvo-pastorale et halieutique, adoptée pour servir de cadre de référence pour l'élaboration des politiques, stratégies et programmes d'investissement pour le développement du secteur rural<sup>54</sup>, a été reportée<sup>55</sup>.

**Plusieurs projets visent à surmonter les obstacles transversaux et se focalisent sur des stades spécifiques des filières des secteurs agropastoral et agroindustriel.** Avec comme toile de fonds le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), le PND 2017–2021

et le PNISR, le Gouvernement tchadien s'est engagé sur plusieurs projets dans le secteur agropastoral (encadré II.2). Le Tchad a adhéré au PDDAA, volet agricole du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), en décembre 2013. Le programme a pour objectif de promouvoir la croissance agricole au sein de la CEEAC et établit un cadre de dialogue, d'harmonisation des stratégies, d'alignement et de mutualisation des efforts de développement. Le PNISR est le cadre stratégique du secteur rural entre 2016 et 2022 et fédère l'ensemble des projets et programmes au niveau budgétisation, coordination, pilotage et opérationnalisation des actions. Ses objectifs incluent la gestion des ressources naturelles, le développement des infrastructures, la hausse de la valeur ajoutée, la sécurité alimentaire et le renforcement des capacités institutionnelles. À ces initiatives s'ajoutent des projets pour la sécurité alimentaire, comme l'aménagement hydro-agricole de la zone rizicole à Djermaya.

*IED : bénéfiques et risques*

**Les IED peuvent contribuer au développement des secteurs agropastoral et agroindustriel.** Les effets peuvent être directs en conduisant à une augmentation de la production, grâce à l'amélioration des intrants et des techniques, avec un impact positif sur la sécurité alimentaire. Des effets indirects, via l'accroissement des revenus liés aux exportations, la création d'emplois, le renforcement des capacités des communautés locales et un transfert de savoir-faire, peuvent également être attendus. Les IED peuvent également contribuer aux exportations, en termes de volume et de conformité des normes SPS, à améliorer la position du pays dans les chaînes de valeur lorsque celles-ci intègrent la transformation de la production locale et, à terme, à former des liens interentreprises avec le secteur privé local et ainsi stimuler son développement et sa croissance. Une étude menée sur l'effet des IED au niveau agricole dans neuf pays en développement, parmi lesquels le Ghana, le Mali, l'Ouganda, la République unie de Tanzanie et la Zambie, a montré des effets positifs pour plusieurs de ces indicateurs économiques (FAO, 2013).

**Ils peuvent également contribuer au désenclavement géographique et à l'amélioration des conditions de production.** De manière incidente ou connexe au développement du secteur, des IED dans les infrastructures de soutien, comme le transport et l'énergie, peuvent aussi être bénéfiques pour le pays. Le secteur privé local tchadien est très peu développé et son niveau de formalisation et d'intégration dans l'économie régionale et mondiale est quasi-inexistant. Les IED, dans un cadre réglementaire approprié, pourraient contribuer à son développement. Ils pourraient aussi aider à limiter les effets de l'enclavement géographique et ainsi favoriser l'intégration dans l'économie régionale et mondiale.

**Cependant, de potentiels effets négatifs des IED, notamment sociaux et environnementaux, doivent être endigués.** Le secteur agropastoral est très sensible du fait de sa valeur économique, mais aussi au niveau sentimental et culturel, notamment dans le cas d'un pays comme le Tchad où de nombreuses familles possèdent des élevages par tradition. À ce titre, un effet négatif peut venir du mode d'acquisition des terres. Les études sont généralement unanimes et montrent que les répercussions en termes sociaux et environnementaux peuvent être très importantes (FAO, 2014a ; Banque mondiale et CNUCED, 2018). En effet, peuvent en résulter un déplacement des populations locales, avec des conséquences sur leurs revenus et moyens de survie, une perte des pâtures pour l'élevage ou des dégradations environnementales lorsque les méthodes d'exploitation sont inappropriées. Par ailleurs, les études montrent aussi que l'acquisition de très grandes étendues de terres par les investisseurs peut relever de la spéculation. Dans ces cas-là, les terres ne sont souvent pas exploitées ou seulement une infime surface. En ce sens, l'obligation faite d'utiliser les terres dans les cinq ans suivant leur

## Encadré II.2.

### Initiatives pour le développement du secteur agropastoral

Le Gouvernement tchadien s'est engagé dans de nombreux projets ambitieux dans le secteur agropastoral avec ses partenaires au développement. Voici quelques exemples tirés de cette liste :

- **Projet d'amélioration de la résilience du système agricole au Tchad (PARSAT).** Démarré en 2014 pour huit ans, il vise à renforcer les capacités des populations rurales à affronter les effets du changement climatique et développer les activités agricoles. Outre le renforcement des capacités techniques des producteurs, le projet inclut des investissements dans des infrastructures de gestion de l'eau et la production de cultivars résistants à la sécheresse. Il est financé conjointement par le Gouvernement, le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Fonds mondial pour l'environnement (FEM) à hauteur de \$36 millions.
- **Programme d'appui aux chaînes de valeur (PACV).** Lancé en 2014 pour cinq ans, le projet a l'objectif d'améliorer l'environnement des affaires et la performance des chaînes de valeur agropastorales. Il vise à lever les contraintes à l'environnement des affaires liées à la création d'entreprises et au commerce transfrontalier, surmonter les obstacles au développement des chaînes de valeur de la viande et du lait, telles que les infrastructures de production, de stockage et de traitement. Bien que focalisé sur le renforcement de la capacité du secteur privé à satisfaire les besoins du marché intérieur, à plus long terme le projet vise aussi les marchés régionaux ou internationaux. Financé par la Banque mondiale (\$10,2 millions), les bénéficiaires incluent 600 PME du secteur agro-pastoral.
- **Projets relatifs à l'élevage et à ses sous-filières.** Les résultats des programmes adoptés pour soutenir l'organisation de la filière incluent la création de la plateforme de l'élevage regroupant les principaux acteurs, une structuration des couloirs de transhumance (avec le souci de limiter les conflits fonciers avec les agriculteurs sédentaires), la multiplication des points d'eau sur le parcours des troupeaux, l'adoption de systèmes de gestion et une amélioration du suivi sanitaire des animaux et de la gouvernance vétérinaire. Le Centre du commerce international, avec le PNUD, a appuyé la filière cuir – par une étude sur la chaîne de la valeur, la mise à disposition de couteaux et de cadres fixes pour le dépouillement des peaux, la dissémination des techniques utilisées, l'enseignement de techniques modernes de cordonnerie, maroquinerie et tannerie, et la création d'un site Internet. Il a aussi financé des études sur les filières de la gomme arabique et le sésame. L'Union européenne a fourni un soutien pour structurer la filière bovine et formaliser les activités d'élevage et d'abattage. En partenariat avec l'Agence française de développement, l'Union européenne a aussi mis en place un programme d'appui de développement pastoral (2017–2022) qui met l'accent sur la gestion concertée des ressources naturelles. Enfin, la Banque mondiale a un projet d'appui au pastoralisme avec une emphase sur le secteur vétérinaire et le développement de l'aval (2015–2021).
- **Projets relatifs à la gomme arabique, à l'arachide et au karité.** Lancé en 2013 pour organiser les producteurs, le projet d'appui à la filière gomme arabique de l'Union européenne a permis la création de 120 groupes. Il a aussi permis la mise sur pied de fédérations et d'une union. La production reste en deçà de l'objectif fixé dans le PND (45 000 tonnes en 2015), mais la volonté politique d'organiser et de développer la filière perdure. La Coopération suisse fournit un soutien au développement des filières karité et arachide (SODEFIKA). Lancé en 2015 pour une durée de 12 ans, les activités prévues incluent une facilitation de l'accès au crédit pour les planteurs et leur professionnalisation.

Source : CNUCED, République du Tchad, 2016, [filiere-bovine-tchad.com/](http://filiere-bovine-tchad.com/), [pastor-tchad.org/](http://pastor-tchad.org/), [praps-tchad.net/](http://praps-tchad.net/) et [iram-fr.org/projet-appui-gomme-arabique-tchad.html](http://iram-fr.org/projet-appui-gomme-arabique-tchad.html).

acquisition, à condition qu'elle soit respectée et qu'un suivi soit effectué, est une bonne pratique (chapitre I). Par ailleurs, une production exclusivement destinée à l'exportation et dont les revenus ne sont pas réintégrés à l'économie locale ne contribuera pas à la sécurité alimentaire, pourtant essentielle dans le cas du Tchad. Un autre effet négatif peut découler d'attentes trop élevées de la part du Gouvernement et des populations locales relativement au rôle que peuvent jouer les IED. Par exemple, le transfert effectif de technologie est souvent en-deçà des attentes (FAO, 2013 ; Banque mondiale et CNUCED, 2018).



**Contre les potentiels impacts négatifs requiert des politiques efficaces.** La gouvernance joue un rôle essentiel lorsqu'il s'agit de développer les secteurs liés à l'agriculture. Par exemple, lorsque les droits de propriété, formels ou coutumiers, ne sont pas reconnus ou inexistant, et que les procédures de négociation et de contractualisation avec les investisseurs ne sont pas transparentes ou souffrent d'une faiblesse de capacité, les populations ne peuvent être informées et engagées sur un investissement pour lequel elles sont les premières concernées. Par ailleurs, lorsque les IED ne sont pas encadrés par des objectifs clairs, il est difficile pour un gouvernement de sélectionner les projets d'investissement les plus propices à soutenir le développement.

**Attirer des IED n'est en effet pas un objectif en soi, il faut que ces derniers s'insèrent dans une perspective de développement durable du pays.** Un investissement exclusivement destiné à l'exportation ne pourra pas contribuer à la sécurité alimentaire, pourtant un des buts du Gouvernement. Sans pour autant écarter des investisseurs, définir une politique pour les IED en ligne avec les objectifs à atteindre pour le pays permettra de déterminer des priorités, d'identifier la façon de les atteindre et de déployer les efforts appropriés pour promouvoir le pays en tant que destination pour l'investissement. Plusieurs analyses ont montré que l'impact des IED dépend largement du modèle d'agriculture promu, ainsi que du cadre réglementaire, institutionnel et économique des pays hôtes (Banque mondiale et CNUCED, 2018 ; FAO, 2012 ; FAO 2014a ; CNUCED, 2009). Il s'agit donc de mettre en place des politiques appropriées, un ciblage des types d'investissement et d'investisseurs désirés, ainsi que des systèmes de suivi de l'impact, à la fois des politiques mises en œuvre et des investissements attirés.

## C. POLITIQUES POUR LES IED DANS LES SECTEURS AGROPASTORAL ET AGROINDUSTRIEL

**Le Gouvernement a un rôle de régulateur et facilitateur des IED.** Pour garantir un impact positif des IED sur le développement du pays, le Gouvernement doit définir les contours de son action et le rôle qu'il attend de ces investissements. Les moyens déployés pour attirer des IED, surtout dans un contexte de contraintes budgétaires, doivent être concentrés sur des politiques et des actions qui sont susceptibles de maximiser leurs bénéfices, tout en limitant les impacts négatifs. En ce sens, le Gouvernement, qui s'est souvent engagé directement dans la conceptualisation et le financement des projets, sans consulter le secteur privé en amont, devrait recentrer son rôle sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques requises pour attirer et bénéficier des IED, notamment dans les secteurs agropastoral et agroindustriel.

**Les politiques à mettre en place pour les IED doivent tenir compte des sensibilités dans les secteurs agropastoral et agroindustriel.** En effet, dans un pays où une majorité de la population vit des produits agropastoraux et éprouve un attachement particulier pour le cheptel, toute décision touchant ces secteurs est délicate. En sus, le Tchad doit faire face au changement climatique, avec des conséquences importantes sur la gestion des ressources naturelles, des défis liés au niveau de formation de la population et aux infrastructures, ainsi que des difficultés d'accès aux marchés. Les IED peuvent générer des contributions positives à condition d'être encadrés par des politiques qui en plus de les attirer favorisent les retombées en termes de développement.

**Des principes existent pour accompagner la mise en place de stratégies d'attraction des IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel.** Des défis économiques, sociaux et environnementaux accompagnent généralement les projets d'investissement dans ces secteurs. Les principes énoncés, en intégrant les questions liées à la terre, à l'impératif de sécurité alimentaire et à l'importance des consultations publiques, permettent de mieux appréhender les défis et ainsi adopter des approches qui soient plus à même d'atteindre les objectifs visés. Les sept Principes d'investissement international responsable dans l'agriculture (PIIRA), développés par la CNUCED, la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds international de développement agricole (FIDA), servent de lignes directrices aux recommandations élaborées dans ce chapitre (encadré II.3).

### Encadré II.3.

#### Principes pour un investissement international responsable dans l'agriculture

Au sommet de Séoul de 2010, dans le cadre de son plan d'action pluriannuel sur le développement, le G-20 a encouragé « tous les pays et entreprises à respecter les principes pour des investissements agricoles responsables. Nous demandons à la CNUCED, à la Banque mondiale, au FIDA, à la FAO et aux autres organisations internationales compétentes d'élaborer des options pour la promotion de l'investissement responsable dans l'agriculture. » Pour répondre à cette requête, la CNUCED, la FAO, le FIDA et la Banque mondiale ont conjointement élaboré un ensemble de principes qui respectent les droits, les moyens de subsistance et les ressources.

Les PIIRA couvrent tous les types d'investissement. Ils sont basés sur une étude détaillée de la nature, l'étendue et l'impact de l'investissement du secteur privé et des meilleures pratiques en matière de droits et de politiques. Ils sont destinés à diffuser les enseignements tirés et à fournir un cadre pour les réglementations nationales, les accords internationaux, les initiatives mondiales en matière de responsabilité sociale des entreprises et les contrats individuels avec les investisseurs. Les sept principes se déclinent ainsi :

1. Les droits existants à la terre et aux ressources naturelles qui s'y rattachent sont reconnus et respectés.
2. Les investissements ne mettent pas en péril la sécurité alimentaire mais la renforcent.
3. Les processus liés à l'investissement dans l'agriculture sont transparents, contrôlés et assurent la responsabilisation de tous les acteurs, dans un environnement des affaires, juridique et réglementaire, adéquat.
4. Tous ceux qui sont affectés sont consultés, et les accords découlant des consultations sont enregistrés et appliqués.
5. Les investisseurs s'assurent que les projets respectent la primauté du droit, reflètent les meilleures pratiques de l'industrie, sont économiquement viables, et créent de la valeur durable et partagée.
6. Les investissements génèrent des bénéfices sociaux aux communautés environnantes et n'augmentent pas la vulnérabilité.
7. Les impacts environnementaux d'un projet sont quantifiés et des mesures prises pour encourager l'utilisation durable des ressources, tout en minimisant et en atténuant le risque et l'ampleur des impacts négatifs.

Source : Adapté de Banque mondiale, CNUCED, FAO et FIDA, 2011.

**Les modèles inclusifs permettent la mise en œuvre de ces principes.** Tout en prenant en compte les attentes et besoins de l'État et des investisseurs, ces modèles peuvent être mieux adaptés à ceux des populations locales (FAO, 2013 ; Banque mondiale et CNUCED, 2014). Leur mise en place constitue un défi, puisque le démarrage est plus lent et qu'un investissement financier souvent plus conséquent est nécessaire. Toutefois, sur le long terme les effets qui en découlent sont plus bénéfiques (FAO, 2014b). Cette approche aide à éviter les situations où de très grandes surfaces de terres sont allouées à des investisseurs sans qu'ils respectent les droits des populations locales ou que celles-ci soient mesurées de les exploiter et de renforcer la sécurité alimentaire. Ils permettent d'intégrer graduellement les populations locales en allouant progressivement les terres en fonction du rythme d'évolution du projet et des besoins inhérents qui en découlent. Enfin, des études ont montré que les projets d'investissement en agriculture, développés sur la base de structures existantes (ce qui est le cas des modèles inclusifs), ont généralement plus de chances de succès (Banque mondiale et CNUCED, 2018).

**Plusieurs formes de modèles inclusifs existent et le choix dépend de plusieurs facteurs.** Il peut s'agir d'agriculture contractuelle (*contract farming*), de regroupements de petits exploitants (*outgrower scheme*) ou de partenariat (*joint-venture*) entre l'investisseur et une coopérative locale. Le choix dépendra

de la structure préexistante des exploitants locaux, de leur niveau de formation et de la situation des terres agricoles (FAO, 2013). Lorsque les filières de production ne sont pas bien structurées, comme cela est le cas de la plupart de celles examinées dans ce chapitre (section II.A), un modèle d'agriculture contractuel est souvent préconisé puisqu'il ne requiert pas nécessairement que ces dernières soient déjà organisées. Cette approche permet aux populations locales de conserver le contrôle de leurs terres et d'éviter ainsi des conflits relatifs à l'accès aux ressources et à leur déplacement. Le type de modèle préconisé pourra être précisé par un arrangement contractuel qui respecte les lois nationales et obéit à des principes directeurs pour protéger l'État, les populations locales et l'investisseur.

### **a. Garantir la bonne gouvernance**

**La gouvernance sera un élément clé dans l'atteinte des objectifs que le Gouvernement s'est fixé grâce aux IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel.** En effet, les études montrent que les situations d'accaparement des terres et d'impact négatif des IED sont d'autant plus probables que les mécanismes de gouvernance sont faibles (FAO, 2014b).

**La coordination entre les différents acteurs gouvernementaux engagés dans ces secteurs devra être assurée.** Plusieurs ministères ont des compétences diverses liées au développement de l'agropastoralisme et de l'agroindustrie<sup>56</sup>. Par ailleurs, l'ANIE a un rôle à jouer en tant qu'agence de promotion des investissements. Un mécanisme permettant la communication sur les politiques liées aux IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel sera essentiel pour s'assurer de la mise en œuvre des politiques appropriées ainsi que leur suivi pour en mesurer les résultats afin de les ajuster au besoin. Enfin, l'éducation étant un élément fondamental, il serait important d'impliquer également le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ainsi que le Ministère de l'éducation nationale et de la promotion civique et le Ministère de la promotion des jeunes, du sport et de l'emploi.

**Tout projet devra être mené en consultation avec les populations locales.** Les études montrent que les projets qui n'ont pas impliqué de consultations avec les populations locales ont plus souvent tendance à échouer (FAO, 2013). Ces consultations peuvent être longues et coûteuses, mais de l'avis même des chefs d'entreprises, leurs avantages sont bien supérieurs aux inconvénients (Banque mondiale et CNUCED, 2018). La CNUCED et la Banque mondiale ont développé des principes qui peuvent aider à les planifier. Pour être efficaces, ces consultations doivent être :

- Effectuées avant l'établissement de l'investisseur. Elles lui permettront de se familiariser avec les populations locales et, à ces dernières, d'échanger sur la nature du projet ;
- Menées par l'investisseur, en coordonnant les actions avec le Gouvernement, notamment des communications claires avec les populations locales les justifiant ;
- Conduites par des moyens de communication variés, incluant des approches formelles et informelles ;
- Répétées à mesure que le projet avance afin de permettre des adaptations si nécessaire ; et
- Focalisées sur les spécificités locales.

**Le processus de consultation devra être formalisé.** Encadrer les consultations permettra au Gouvernement de s'assurer qu'elles sont systématiquement menées et sujettes à des exigences minimums. L'accès aux

informations (statistiques, lois et décrets applicables aux secteurs, éléments des contrats dans le cas des modèles inclusifs) doit être garanti sans que cela ne mette en péril, par exemple, le secret des affaires<sup>57</sup>. Cette transparence peut être source d'inquiétude pour les différentes parties (gouvernement, investisseur et populations locales), mais elle contribue aussi à établir une relation de confiance. Au Tchad, les EIEs incluent un mécanisme de consultation, cette approche pourrait être adaptée aux secteurs agropastoral et agroindustriel (chapitre I). Dans ce processus de consultation, le Gouvernement doit rester neutre, tout en prévoyant un mécanisme de recours non-contentieux en cas de grief.

## **Recommandations**

- Considérer la création d'un comité interministériel pour l'élaboration de la stratégie d'attraction des IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel. Cette stratégie devra comprendre des indicateurs de suivi afin de mesurer les résultats en termes d'impact économique, social et environnemental.
- Encourager les consultations entre les investisseurs et les populations locales en adoptant des lignes directrices, dont seront informées toutes les parties prenantes.
- Promouvoir la transparence en facilitant l'accès aux informations de nature juridique (lois et décrets) et aux projets d'investissement dans les secteurs.

### ***b. Allouer les terres en tenant compte des populations locales***

**La situation du foncier est complexe et sensible, et doit être prise en compte pour que les politiques d'attraction des IED et d'allocation des terres mènent aux objectifs visés.** Au Tchad, la titrisation demeure très faible. Le Ministère de l'aménagement du territoire estime à 6 000 le total des titres fonciers, dont 848 ont été enregistrés entre 2013 et le 31 mars 2017 (Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé, à venir). Les conflits entourant les questions relatives à l'utilisation des terres sont fréquents car les populations locales ne reconnaissent pas toujours la propriété, du fait de la dualité entre droit formel et droit coutumier (chapitre I). Le nomadisme, prédominant dans certaines filières, renforce le problème de la reconnaissance des titres et des statuts de propriété. Enfin, la gestion des terres incombe à plusieurs parties prenantes et est du ressort des autorités gouvernementales nationales et locales, mais aussi traditionnelles et religieuses.

**L'approche dans l'allocation des terres doit être consultative et distinguer les terres occupées de celles qui ne le sont pas.** Allouer des terres déjà occupées à des investisseurs est un processus qui a généré des tensions avec les populations locales dans de nombreux pays en raison notamment d'une absence de consultations. Les conséquences de ces tensions ont impliqué des déguerpissements, voire des évictions, et ont généralement eu des effets négatifs considérables sur les revenus et les moyens de subsistance de ces populations, mettant ainsi en péril la sécurité alimentaire. Les études menées montrent que des approches différentes peuvent être utilisées, permettant aux populations locales de demeurer sur les terres tout en développant et en renforçant leur capacité à gérer ces terres et à en tirer une production (Banque mondiale et CNUCED, 2018 ; SFI, 2012). Pour mener à bien ces approches, des mécanismes de consultations doivent être mise en place (CNUCED, 2015).



**Le PNISR évoque l'idée de « zones d'investissement agricoles », qui pourraient être intégrées aux modèles inclusifs.** Ces zones sont envisagées afin de faciliter l'accès au foncier pour les investisseurs potentiels intéressés par le développement des chaînes de valeur prioritaires et d'autres activités économiques. Ces zones, loin d'être exclusives des modèles inclusifs, pourraient s'y intégrer, notamment pour des filières qui impliquent des grandes surfaces de terre, une culture de cueillettes ou le nomadisme.

**Adopter les modèles inclusifs ne doit pas empêcher le Gouvernement de poursuivre les efforts en matière de renforcement de la législation relative au foncier.** Un Code domanial et foncier a été élaboré, dont l'adoption est bloquée. Les raisons incluent notamment des désaccords sur la répartition des responsabilités entre État et collectivités territoriales, en sus des autorités traditionnelles et religieuses. Par ailleurs, le droit coutumier doit encore être défini afin de garantir les droits des propriétés déjà établies. Des efforts ont également été menés relativement au cadastre (chapitre I). Ces derniers doivent être poursuivis, en intégrant les populations locales afin d'éviter les situations d'éviction et de déguerpissement (CNUCED, 2015).

**Le changement climatique constitue un risque important et une considération devrait être donnée aux productions ayant le potentiel d'en limiter les effets.** En 2016, l'indice de vulnérabilité au changement climatique classe le Tchad comme le pays le plus en danger<sup>58</sup>. Les conséquences vont des modifications des cycles saisonniers agropastoraux à l'assèchement du lac Tchad, le plus grand du pays. Près de 90 % du lac a disparu sous l'effet conjugué de sécheresses répétées et de prélèvements excessifs, et les projections prévoient une intensification du climat sec et aride tout au long du 21<sup>ème</sup> siècle (Sylla et al., 2016). Des risques pour l'eau et les pâturages en sus des émissions de gaz à effet de serre sont également associés à l'augmentation du cheptel (129 millions aujourd'hui contre neuf millions en 1976). La transformation des produits de l'élevage permettrait de créer de la valeur ajoutée et de diversifier les activités économiques, tout en limitant les risques de conflit liés aux déplacements des troupeaux. Une intensification de la production de gomme arabique, qui dépend d'arbres non plantés, pourrait être profitable avec la plantation de nouveaux arbres. La culture de l'arachide convient bien aux sols appauvris de la zone sahélienne et soudanienne grâce à sa capacité à fixer l'azote, et participe ainsi à la fertilisation des sols épuisés.

## **Recommandations**

- Intégrer les populations locales dans les mécanismes d'attribution de la terre à des fins agropastorales et agroindustrielles et tenir compte de leur présence sur celles-ci.
- Considérer l'adoption du Code domanial et foncier, et l'introduction d'une définition du droit coutumier par un mécanisme de prescription acquisitive.
- Envisager la conversion des zones d'investissement agricoles, telles qu'envisagée actuellement, en intégrant les modèles inclusifs.
- Communiquer des informations sur le modèle inclusif de développement de l'agriculture grâce aux IED aux populations en multipliant les moyens de communication (spots radio, encadrés dans les journaux, réunions physiques avec les autorités traditionnelles et religieuses).
- Favoriser le développement des filières ayant le potentiel de limiter les risques liés au changement climatique.

### **c. Renforcer les compétences et bénéficier du transfert de savoir-faire et de technologie**

**Les actifs ruraux sont très peu formés, le secteur agropastoral est dominé par l’informalité et les filières demeurent peu structurées.** Le secteur agricole, au sens large, emploie près de 75 % des actifs dans l’ensemble du pays et plus de 80 % en milieu rural. De ces actifs, plus de 70 % opèrent dans l’informel (INSEED, 2013b). Dans un environnement où le niveau d’éducation reste faible, des formations spécialisées sont en place au niveau secondaire à Abéché, Ati, Lai, Moussoro et Sahr, mais sont en baisse de fréquentation d’après le Ministère de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation<sup>59</sup>. Cinq entreprises formelles dans le secteur agropastoral, soit 0,02 % des unités de production interrogées, ont été recensées dans le RGE (INSEED, 2015). Enfin, les organisations existantes ont une faible cohésion et sont peu représentatives, ce qui les rend peu efficaces dans la structuration des producteurs et la gestion des filières. C’est le cas de la gomme arabique<sup>60</sup>, mais aussi du sésame et de l’arachide. Le fonctionnement de la filière karité reste aussi très artisanal et informel, et est constitué en majorité par des groupements féminins aidés par des organisations non gouvernementales. La transformation de la spiruline se fait de manière entièrement traditionnelle et est aussi effectuée essentiellement par les femmes.

**Les modèles inclusifs peuvent encourager la mise en place de programmes de formation des populations locales.** De manière générale, les projets d’investissement qui ont recours aux modèles inclusifs offrent aux exploitants locaux des opportunités de formation et des services de vulgarisation visant à améliorer les techniques de production et à augmenter la productivité (Banque mondiale et CNUCED, 2014). Parmi les bonnes pratiques en vigueur pour l’établissement de ce type de modèles, figurent l’inclusion de programmes de formation dès l’école primaire ou secondaire et la conclusion de partenariats tripartites entre investisseurs, universités et entités gouvernementales. Ces partenariats permettent la mise en place de programmes théoriques et formations pratiques qui se focalisent bien souvent sur les femmes et les groupes marginalisés (Banque mondiale et CNUCED, 2018).

**Ils peuvent également inciter au transfert de technologies et de compétences.** Des barrières non-tarifaires, ajoutées aux défis des infrastructures, freinent les flux commerciaux (chapitre I). Des efforts ont été entrepris pour les surmonter mais ils doivent être renforcés<sup>61</sup>. À ce titre, des liens entre les populations locales et les activités d’entreprises internationalisées peuvent servir de vecteurs de transmission pour une meilleure utilisation des techniques modernes de production ou des normes SPS et de certification, tout en favorisant les bénéfices attendus des IED en termes de création d’emplois et d’augmentation des revenus.

**A long terme, les IED peuvent également contribuer à l’établissement de liens interentreprises.** À l’heure actuelle, peu d’entreprises formelles sont impliquées dans les secteurs agropastoral et agroindustriel et les obstacles sont nombreux à la création d’un tissu de PME viables au Tchad (chapitre I). Cependant, si des réformes sur le climat des investissements sont menées, les capacités entrepreneuriales sont renforcées et des financements sont identifiés, une intégration des opérations des IED avec des entreprises locales pourrait survenir à long terme. Les bonnes pratiques en la matière ont été résumées par la CNUCED (encadré II.4). À moyen terme, en parallèle aux producteurs agricoles, des entreprises locales pourraient également bénéficier de la présence des IED en fournissant une gamme de services, tels que restauration, emballage, support administratif, transport et autres.

### **Recommandations**

- Analyser les capacités actuelles dans les secteurs agropastoral et agroindustriel, et évaluer les besoins en formation professionnelle. Dans un premier temps, ces études pourraient se focaliser sur les filières considérées dans ce rapport, et dans un second temps, se déployer sur d’autres.

Dans le cadre de cet exercice, l'implication de tous les acteurs, y compris les entreprises déjà présentes, est fondamentale.

- Encourager les liens entre les populations locales et les entreprises internationalisées pour favoriser le transfert de savoir-faire, l'intégration de techniques modernes de production et la familiarisation avec les exigences en termes de normes SPS et de certification.
- Envisager, à long terme et après l'adoption de réformes pour l'amélioration du climat des investissements, l'adoption de politiques d'entrepreneuriat, ainsi que sur les liens interentreprises, à condition que celles-ci soient séquencées.
- Favoriser les liens interentreprises avec les entreprises locales pour la fourniture de services, incluant restauration, support administratif, transport et autres.

#### Encadré II.4.

#### Promotion des liens interentreprises – bonnes pratiques

1. Établir des partenariats :
  - Identifier les institutions partenaires (agence de promotion des investissements (API), centres de développement des PME, ministères sectoriels, associations professionnelles, etc.) ;
  - Établir un cadre institutionnel de partenariat fixant les objectifs et les rôles de chacun.
2. Identifier les opportunités de la chaîne de valeur :
  - Déterminer les défis et les besoins de la chaîne de valeur des multinationales ;
  - Évaluer la capacité des entreprises locales à choisir des secteurs cibles ;
  - Promouvoir les multinationales qui demandent une quantité critique d'intrants et de services pouvant être fournis localement.
3. Concevoir des mesures de soutien spécifiques et promouvoir les réformes :
  - Identifier les mesures de soutien qui créent des incitations et engagent les sociétés transnationales et les PME ;
  - Faciliter les discussions entre le secteur public et privé afin de réduire les obstacles liés aux politiques existantes.
4. Suivre et évaluer :
  - Établir des systèmes de suivi et d'évaluation avec des indicateurs clairs pour mesurer l'efficacité du programme ;
  - Communiquer les rapports des résultats à des intervenants potentiels, y compris les investisseurs étrangers.

Source: CNUCED, 2013

### **d. Impliquer les IED dans les infrastructures**

**Les infrastructures de transport et d'énergie essentielles aux secteurs agropastoral et agroindustriels sont faibles au Tchad.** Le pays compte 40 000 km de routes, dont 25 000 km d'intérêt national ou régional (République du Tchad, 2013). La majeure partie du trafic routier se concentre sur 4 % du réseau<sup>62</sup> et environ 2,5 % des routes sont pavées/bitumées. Le port le plus proche (Douala-Nguéli) est à 1 700 km de N'Djamena, et le transport pour s'y rendre est à la fois onéreux et incertain pour la sécurité des biens et des personnes (BAD, 2015). En effet, ce coût serait de plusieurs fois supérieur à celui entre Shanghai et



le port de Douala et prendrait environ 50 jours entre le départ et l'arrivée. Par ailleurs, le réseau électrique couvre 0,3 % de la superficie du pays et en zone rurale seul 1 % de la population a accès à l'électricité (BAD, 2015)<sup>63</sup>. La production électrique ne couvrant que 0,5 % de la consommation du pays, les entreprises ont recours à des générateurs, une méthode coûteuse pour pallier les délestages (75 % en disposeraient, contre 43 % en Afrique)<sup>64</sup>. Enfin, le prix de l'électricité fournie en basse tension par la Société nationale d'électricité (SNE) figure parmi les plus élevés au monde.

**La production d'électricité fait l'objet d'un monopole et impacte une possible implication des IED.**

Alors que la production électrique est aujourd'hui assurée par une dizaine de centrales alimentées au diesel, le Tchad dispose d'un climat idéal pour l'exploitation des énergies renouvelables, notamment le solaire et l'éolien<sup>65</sup>. Plusieurs projets pour le développement d'énergies renouvelables, notamment par le biais d'accords de production (*power purchasing agreements*), sont à l'étude (notamment le solaire). Le pays butte cependant sur sa capacité à établir des partenariats public-privé (PPP) bénéfiques. Pourtant, ce sujet est d'autant plus important que le Tchad est vulnérable aux changements climatiques. Enfin, une révision progressive du monopole de la SNE permettrait une entrée sur le marché de nouveaux acteurs, par le biais d'accords de production ainsi que la contribution à la distribution et la commercialisation de l'énergie<sup>66</sup>.

**Malgré une pluviométrie capricieuse et une désertification rampante, le Tchad dispose d'un potentiel en eau qui pourrait être rentabilisé avec le développement de systèmes d'irrigation.**

En effet, en dépit des risques soulignés, les ressources renouvelables internes des eaux de surface sont considérables ainsi que les ressources en eau souterraine (FAO, 2016). S'ajoutent à cela de vastes régions constituées de formations sédimentaires, sièges d'aquifères continus qui représentent près des trois-quarts de la superficie du pays et sont répartis dans les trois zones géoclimatiques, avec une concentration au nord, à l'ouest et au sud. Toutefois, seules 1 % des terres sont irriguées alors que le potentiel est très important puisque 300 000 hectares de terres supplémentaires pourraient l'être (FIDA, 2013).

**Les IED peuvent jouer un rôle dans le renforcement des infrastructures, mais ne sont pas une panacée.**

Des investissements importants dans les infrastructures sont nécessaires si le pays souhaite développer ses exportations et, à un horizon plus immédiat, mieux desservir le territoire en termes de transport, d'irrigation ou d'approvisionnement en énergie. Cependant, le Gouvernement devra faire preuve de discernement quant aux choix du type de projets dans lesquels il décide d'impliquer le secteur privé. Dans le cas des PPP, la viabilité commerciale est l'un des déterminants clés considérés par les investisseurs privés, et celle-ci ne pourra pas être garantie pour tous les projets. Pour nombre d'entre eux, l'investissement public et l'assistance des partenaires au développement resteront les premières sources de financement. Les investisseurs étrangers peuvent néanmoins accompagner le Tchad dans l'amélioration des infrastructures ; cela peut concerner la production d'énergie, dans le cas où la concurrence serait autorisée, et l'irrigation dans le cadre des modèles inclusifs pour le développement des secteurs agropastoral et agroindustriel. Des leçons ont été tirées des expériences passées et prônent une approche par étape pour assurer de meilleurs résultats – établir des bases solides pour les IED, adopter une approche pour les promouvoir et les faciliter, identifier une liste, plutôt restreinte, de projets commercialement viables et assurer la mise en œuvre d'un projet pilote (tableau II.1).

**Une ordonnance portant régime juridique des PPP a été adoptée le 24 août 2017, mais celle-ci est trop générale pour définir un cadre juridique précis pour ces arrangements.** Il y est indiqué que les structures en charge des PPP et les processus d'élaboration et d'adoption du programme de ces

derniers seront précisés par voie réglementaire. Ces dernières ont une fonction d'appui tout au long du processus, mais leur intervention n'est pas obligatoire, ce qui est à tout le moins imprécis. Ceci pourrait signifier en pratique que plusieurs autorités publiques pourraient avoir à développer une compétence sur les PPP alors qu'il serait plus efficace dans l'état actuel des capacités locales de se relayer sur une unité compétente et formée sur ce type de projets. Il est impossible à cette étape de prédire la nature des engagements qui résulteront de cette loi sur les PPP.

Tableau II.1.

### Attraction des IED dans les infrastructures – meilleures pratiques

Étape	Leçons
Établir les bases pour les IED en infrastructures	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un cadre juridique fort antérieurement à l'entrée des IED ;</li> <li>• Développer les capacités pour faciliter et réglementer l'investissement privé dans les infrastructures ;</li> <li>• Instaurer un groupe de travail de haut niveau pour accélérer les réformes nécessaires ;</li> <li>• Élaborer un plan stratégique intégré d'infrastructures identifiant les besoins essentiels ;</li> <li>• Répondre de manière proactive aux inquiétudes et aux attentes des communautés affectées.</li> </ul>
Promouvoir et faciliter l'entrée des IED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un pipeline de projets pré-évalués, commercialement intéressants, prêts à être promus ;</li> <li>• Ouvrir l'appel d'offres au plus grand nombre d'investisseurs possible et dans un esprit de transparence et de bonne gouvernance ;</li> <li>• Veiller à ce que les contrats prennent en compte les questions clés tout au long de la durée du projet ;</li> <li>• Aider à atténuer les risques politiques et réglementaires auxquels sont confrontés les investisseurs étrangers.</li> </ul>
Assurer une mise en œuvre efficace et effective du projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveiller et assurer le suivi de la mise en œuvre du projet ;</li> <li>• Comprendre et prêter attention aux questions de concurrence ;</li> <li>• Favoriser la coexistence des acteurs privés et publics dans un contexte compétitif.</li> </ul>

Source: CNUCED, 2011.

### Recommandations

- Autoriser, du moins de manière temporaire et transitoire, les zones d'investissement agricole, si celles-ci sont mises en place, à produire et distribuer de l'énergie renouvelable pour leur fonctionnement.
- Etablir une unité responsable des PPP (généralement au sein elle se situe au sein du ministère des finances) et former son personnel.
- Entamer une réflexion sur l'opportunité du monopole de la SNE en vue de l'établissement d'une concurrence avec de nouveaux opérateurs dans le domaine de l'électricité.
- Identifier une liste restreinte de projets pilotes prioritaires dont la viabilité commerciale aura été testée par des études de faisabilité (un par secteur – transport, irrigation, énergie).



# D. CIBLER LES IED EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT ET LE TYPE D'INVESTISSEMENT SOUHAITÉ

*Le rôle de l'ANIE dans l'attraction des IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel*

**L'ANIE a beaucoup de fonctions à remplir.** Son mandat est défini par la Charte des investissements de 2008, le décret 414/PR/PM/2016 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'ANIE et l'arrêté 1396/PR/PM/2017 portant organisation et fonctionnement des services de l'ANIE. Il comprend la promotion des investissements, la gestion de la Charte, la participation à la CNI, le suivi du climat des affaires, la gestion du guichet unique, l'appui aux exportations et l'appui aux PME/PMI. Plusieurs pays ont choisi d'associer les fonctions de promotion des investissements et d'appui aux exportations, de même qu'il est fréquent que les APIs accueillent les guichets uniques de création d'entreprise. Cependant, les fonctions relatives à la gestion de la Charte et la participation de l'Agence à la CNI ne sont pas conformes aux bonnes pratiques internationales et limitent la capacité de l'ANIE dans son rôle d'attraction des IED. En effet, l'Agence ne peut pas être à la fois l'entité qui attire les investisseurs et celle qui gère les incitations puisque cela peut créer un conflit d'intérêt. Un Plan stratégique avait été adopté pour la période 2014–2018, qui préconisait une réorganisation des directions opérationnelles de l'ANIE et la réorientation vers les fonctions essentielles de l'API, mais celui-ci n'a été que partiellement mis en place avec l'adoption du décret 414 et l'arrêté 1396 en 2017.

**Avec des ressources humaines et financières limitées, l'ANIE devrait centrer ses activités de promotion sur des secteurs prioritaires.** Le budget annuel de l'Agence est de 500 millions de francs CFA (environ \$860 000) d'après les informations fournies pendant la mission exploratoire de la CNUCED (90 % proviennent de ressources publiques et le reste du Guichet unique). Au total, 62 employés, dont un-tiers de professionnels, y exercent. En concentrant les efforts sur un nombre restreint de secteurs et en s'assurant que les capacités du personnel dédié à la promotion des investissements soient renforcées, l'ANIE peut faire une différence. En effet, à titre d'exemple, l'API du Nicaragua dispose d'un peu plus d'un million de dollars et de 15 professionnels pour ses activités de promotion des investissements, mais ne promeut que trois sous-secteurs : agroindustrie, industrie légère et services d'externalisation. Elle a été reconnue comme meilleur facilitateur mondial (Groupe Banque mondiale, 2012). Investir dans les ressources informatiques est également fondamental (trois ordinateurs sont actuellement disponibles), notamment dans une perspective de ciblage et de suivi (voir ci-dessous).

**Une approche ciblée et proactive pour la promotion des IED est essentielle.** Une API peut promouvoir des secteurs ou filières dans la limite de ses ressources humaines et financières disponibles. Sept secteurs sont actuellement mis en avant sur le site de l'ANIE, à savoir : agriculture, élevage, énergie, industrie, mines, pêche et tourisme. Ces derniers ont été identifiés par le Gouvernement dans une perspective de diversification économique. Cependant, la promotion des investissements n'est pas spécialisée et l'approche demeure réactive. Des informations succinctes sont incluses sur le site de l'Agence, mais les opportunités d'affaires ne sont pas clairement mises en avant et suffisamment détaillées. Enfin, l'ANIE a indiqué pendant la mission



exploratoire de la CNUCED être surtout en contact avec des intermédiaires et non les investisseurs. Ceci limite aussi les capacités de promotion.

**Des critères peuvent être appliqués pour évaluer le potentiel d'un secteur ou d'une filière.** Avant de se lancer dans des activités de promotion, l'API se doit d'identifier et de connaître les avantages comparatifs du pays pour l'attraction des IED dans un secteur donné ou une filière spécifique pour la transformation et l'emballage au niveau local de ces produits (tableau II.2). En outre, ces critères peuvent également être utiles pour déterminer comment ce secteur ou cette filière peut contribuer aux objectifs de développement du pays. Plusieurs variables doivent être prises en compte, incluant les déterminants des IED, les grandes tendances régionales et internationales en matière d'IED ainsi que les impacts attendus en termes de développement.

**L'analyse des six filières sélectionnées (section II.A) sur cette base permet de dégager trois sous-groupes en vue de la promotion des investissements dans les secteurs agropastoral et agroindustriel :**

- L'élevage et les activités connexes (viande, lait et cuir) peuvent être considérés comme des filières capables d'attirer les IED eu égard à la production importante du pays et à l'existence d'un marché local et régional. C'est également le cas pour la gomme arabique, le sésame, l'arachide et le karité.
- Dans le cas de la spiruline, une production « de niche » labellisée, visant la qualité plutôt que la quantité, serait un objectif plus approprié. La mise en avant de l'origine, avec un label par exemple comme proposé par des acteurs tchadiens, serait un axe possible vers la valorisation de la production nationale, mais reste difficile dans le cadre d'une filière non structurée. D'autres pays, comme le Maroc, ont déjà mené ce genre d'efforts avec des productions particulières. L'huile d'argan, produite également majoritairement par des coopératives féminines qui ont bénéficié d'un appui pour leur structuration, jouit d'un label « indication géographique protégée ». Entre 2000 et 2016, le volume de production de l'huile d'argan a grimpé de 36 à 1387 tonnes et les revenus d'exportations de \$100 000 à \$32 millions<sup>67</sup>.
- Les infrastructures de soutien au développement des secteurs, à savoir le transport et l'énergie. Plusieurs investisseurs ont manifesté de l'intérêt pour ces secteurs et bénéficient de l'appui de partenaires techniques et financiers. Tout en assurant un contexte de saine concurrence, les règles et procédures d'entrée de ces acteurs pourraient être clarifiées.

Tableau II.2.

### Critères à considérer pour le ciblage des secteurs et filières porteurs

Déterminants des IED	Tendances des IED	Impact attendu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Main-d'œuvre qualifiée</li> <li>• Coût de la main-d'œuvre</li> <li>• Ressources naturelles</li> <li>• Accès à la terre</li> <li>• Disponibilité de l'énergie</li> <li>• Statut des autres infrastructures</li> <li>• Accès aux marchés</li> <li>• Climat des investissements</li> <li>• Marché disponible (taille)</li> <li>• Marché (croissance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flux mondiaux</li> <li>• Flux régionaux</li> <li>• Flux historiques<sup>a</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'emplois décents</li> <li>• Emploi des femmes (à salaire égal) et de communautés marginalisées</li> <li>• Développement d'entreprises dans des secteurs écologiques</li> <li>• Augmentation des exportations</li> <li>• Revenus fiscaux</li> <li>• Développement de la chaîne de valeur, y compris dans des secteurs indirects</li> <li>• Evolution dans le développement, dans le secteur, y compris le transfert de technologie et l'innovation</li> <li>• Ecologisation des activités</li> </ul>

Source : CNUCED, 2012.

<sup>a</sup> Demandes des investisseurs, investissements mis en œuvre et rétention.



**La collecte de données est fondamentale pour permettre la sélection des secteurs et filières à promouvoir.** L'information statistique pose de nombreuses difficultés au Tchad et les données collectées par la BEAC ne reflètent pas une dimension sectorielle. L'ANIE se relaie sur les filières porteuses qui avaient été identifiées par l'EDIC II et sur les données sectorielles récoltées par les ministères responsables. En soi, cela constitue une bonne pratique mais ces données ne sont pas collectées systématiquement et ne sont pas complètes. Un partenariat entre les principaux acteurs impliqués, comme l'INSEED, la BEAC, les ministères sectoriels, des représentants du secteur privé pourrait enrichir la base de données et, de ce fait, la capacité de l'ANIE à dresser un portrait plus complet de la situation des IED au Tchad. Les études de filières préparées par le Gouvernement (section II.B.2) peuvent également servir à collecter des informations pertinentes pour l'ANIE.

**L'ANIE devra cibler les investisseurs en lien direct avec les objectifs définis par le Gouvernement pour les secteurs agropastoral et agroindustriel.** Les profils d'investisseurs sont aussi nombreux que le nombre de filières et les cibler est essentiel. Ils sont généralement divisés en trois catégories : à la recherche de ressources naturelles, d'un marché local ou régional de consommateurs important, ou d'un facteur de production stratégique comme les ressources humaines. Cependant, dans le cas des secteurs agropastoral et agroindustriel, et d'un pays post-conflit comme le Tchad, d'autres critères doivent être pris en compte afin d'éviter des conséquences négatives, comme la connaissance du secteur, des spécificités culturelles et de la filière envisagée, le modèle d'investissement, respectueux ou non des populations locales et de l'environnement. En élaborant une politique d'attraction des IED dans ces secteurs, le Gouvernement permettra à l'ANIE de concentrer ses efforts sur le type d'investisseur souhaité pour atteindre les objectifs fixés. À ce titre, des investisseurs plus familiers avec le pays peuvent donc être privilégiés. Il s'agit, par exemple, des investisseurs accoutumés aux contextes plus difficiles – c'est d'ailleurs le cas de toutes les entreprises étrangères présentes dans l'agro-industrie au Tchad, de la diaspora et des investisseurs régionaux (encadré II.5). Le ciblage peut se décliner du général au particulier, à savoir : région, pays ou même entreprise particulière. Il est utile pour les APIs dont les ressources humaines et financières sont limitées, comme c'est le cas de l'ANIE, puisqu'il permet de concentrer les activités sur les priorités.

**Le ciblage doit être conduit par une équipe spécialisée.** La connaissance des filières est essentielle et pour cela, de nombreuses APIs recrutent des spécialistes du secteur privé. Au vu de la situation budgétaire du Tchad, des alternatives doivent être envisagées. Dans un premier temps, des employés des ministères sectoriels compétents pourraient fournir un appui. Ces derniers, en plus de l'activité de ciblage, pourront être en mesure de former une équipe désignée au sein de l'ANIE pour les filières agropastorales. Cette dernière prendra dans un second temps le relais. À cet effet, les partenaires au développement pourraient contribuer à ces efforts. En ce sens, les institutions financières internationales, ainsi que le secteur privé, notamment les associations et coopératives de producteurs, dans les pays ayant une expérience dans l'agriculture, peuvent également accompagner la formation des équipes spécialisées, de même que l'identification des opportunités et des défis, ainsi que les solutions pouvant être apportées.

**Il doit être accompagné d'efforts de facilitation de la part de l'ANIE.** Loin d'acquiescer une compétence pour les autorisations et permis, il s'agit pour l'ANIE de soutenir les investisseurs, de leur fournir les contacts appropriés dans les différentes entités gouvernementales et de les accompagner dans leurs démarches. L'Agence sera également responsable de familiariser les investisseurs avec le climat des affaires tchadien, de leur expliquer les démarches et les documents demandés. Ce travail sera aussi utile à l'ANIE dans son activité de plaidoyer politique puisqu'il lui permettra d'identifier les défis majeurs auxquels sont confrontés les investisseurs.



## Encadré II.5.

### Portrait des investisseurs dans les pays fragiles ou post-conflit

Les investisseurs peuvent avoir des raisons particulières pour investir dans des pays ou régions où la situation demeure fragile ou affectée par un conflit. Dans ces cas, ils devraient bénéficier d'une considération spéciale lorsque les agences de promotion des investissements établissent leurs listes de prospection. Une étude récente a identifié les types d'investisseurs suivants :

**Les investisseurs habitués.** Ils recherchent souvent de grandes concessions pour extraire des ressources naturelles ou développer des infrastructures majeures, telles que des ports en eaux profondes et les barrages hydroélectriques. La croissance de leurs activités dépend de l'accès à des réserves de ressources inexploitées ou de la correction de grandes lacunes d'infrastructures. Ces opportunités prévalent davantage sur les marchés peu développés en situation fragile ou de conflit. Les projets comportent généralement des risques et des rendements élevés. Un nombre relativement limité d'entreprises provenant d'un groupe restreint de pays dominant ces projets. À titre d'exemple, la majorité des projets d'extraction proviennent de l'Australie, du Canada, de la Chine, du Royaume-Uni et des États-Unis. En dehors des secteurs extractifs et financiers habituels, certaines entreprises ont recours à des stratégies pour conquérir de nouveaux marchés et ont adopté des modèles de gestion permettant de gérer les risques associés. Ainsi, celles qui possèdent des bureaux de vente dans un État fragile, en reconstruction ou qui négocient activement avec des partenaires nationaux ont affiché une bonne capacité à gérer les risques. Ces investisseurs sont de bons candidats pour en sensibiliser d'autres. Il y a par exemple les investisseurs qui étaient présents avant le conflit et qui attendent le moment opportun pour se réengager. Le moyen le plus rentable de générer de nouveaux flux d'IED peut également consister à encourager les investisseurs établis à élargir, approfondir ou diversifier leurs opérations, bien que ce groupe soit relativement limité dans la plupart des situations.

**Les investisseurs régionaux.** Ils ont tendance à mieux connaître les réalités sur le terrain en raison de la proximité, des informations, des liens historiques et/ou personnels. Ils ont généralement aussi une meilleure compréhension de la situation ou des affinités culturelles. Les investisseurs de pays ayant des relations coloniales antérieures partagent souvent ces caractéristiques et peuvent être inclus dans ce groupe. À l'exclusion des projets d'extraction, 59 % de tous les projets d'IED figurant dans la base de données analysée provenaient de pays ayant une frontière commune, une capitale à trois heures de vol, une ancienne relation coloniale ou une relation en temps de guerre. Cela plaide pour que les activités de sensibilisation des investisseurs non extractifs prennent en compte les perspectives régionales avant de chercher plus loin à l'étranger. Par exemple, le Kosovo\* a utilisé cette approche pour attirer la fabrication de produits de l'acier bulgares.

**La diaspora.** Les anciens citoyens ou les citoyens déplacés peuvent avoir du capital, une expérience dans les affaires à l'étranger et un désir personnel de revenir ou du moins de participer à la reprise et à la croissance de l'économie. Les envois de fonds de ces derniers sont de plus en plus considérés comme une ressource à exploiter pour l'investissement. Le Fonds libérien pour la diaspora en est un exemple. Les envois de fonds des Libériens à l'étranger sont mis en commun et en correspondance avec les PME dans les secteurs que les investisseurs souhaitent soutenir. Les entrepreneurs reçoivent une formation commerciale de base et un mentorat continu. Les bénéficiaires de tels programmes exploitent généralement de petites entreprises, mais les organisations qui les gèrent peuvent leur offrir des liens utiles avec des citoyens à l'étranger et des possibilités de collaboration. Dans un pays où la plupart des terres agricoles sont de petite surface, un programme de microfinance aidant les agriculteurs à améliorer leurs machines et leurs pratiques agricoles pourrait donner à un grand agriculteur sous contrat la confiance dont il a besoin pour investir.

**Les investisseurs avec des motivations supplémentaires, non-financières, d'investir.** Ce groupe comprend les entreprises d'État, les fonds souverains – qui sont de plus en plus attirés par les projets d'infrastructure – et les fonds d'investissement intégrant une dimension sociale. Ces investisseurs, qui doivent encore démontrer des rendements économiques, peuvent avoir des perspectives à plus long terme et être capables d'accepter des risques plus élevés et des rendements plus faibles pour atteindre des objectifs politiques ou sociaux. Par exemple, la politique chinoise de « sortie » incite les entreprises nationales concurrentielles à investir à l'étranger pour créer des sociétés multinationales chinoises fortes et la reconnaissance des marques chinoises, et à sécuriser l'approvisionnement en matières premières qui alimentent la croissance à long terme du pays. Dans ce contexte, une entreprise d'État chinoise, en échange d'un accès à long terme à des matières premières critiques, pourrait accepter des pertes à court terme qui seraient inacceptables pour d'autres entreprises commerciales.

Source : Whyte, R. et Griffin, C., 2014.

\* Région administrative des Nations Unies, Résolution du Conseil de sécurité 1244 (1999).



**Les activités de suivi sont limitées à l'heure actuelle.** Le suivi sert à évaluer la conformité des investissements à leurs engagements et aux objectifs définis pour les secteurs agropastoral et industriel dans les politiques sectorielles, à encourager le réinvestissement et à favoriser les relations interentreprises. Une direction du suivi des participations et des investissements stratégiques, recommandée dans le Plan stratégique 2014–2018 de l'ANIE, n'a pas été mise en place. L'Agence intervient dans la facilitation des investissements grâce à l'accueil du Guichet unique et dans l'obtention des lettres d'engagements pour l'accès à la terre. Celle-ci ne mesure pas le taux de conversion et ne dispose pas d'outils de suivi des investisseurs.

**Plusieurs outils de suivi peuvent être mis en place par l'ANIE.** Ceux-ci peuvent être déclinés dans le temps au fur et à mesure de la professionnalisation de l'Agence. Une première étape consisterait en la création d'un tableur (fichier Excel par exemple) pour le suivi des demandes d'information, des visites, du taux de conversion, c'est-à-dire le nombre d'investisseurs intéressés ayant effectivement entamé des démarches pour s'installer dans le pays. Ce fichier permettra également de résultats en termes de création d'emplois, d'intégration des populations locales dans le cadre de modèles inclusifs. Il contiendra également les relances à effectuer pour encourager le réinvestissement<sup>68</sup>. Ce suivi sert également à encourager les entreprises déjà présentes à grandir en impliquant les ressources humaines et le secteur privé local. Le fait que l'ANIE soit également en charge de l'appui aux PME/PMI constitue une opportunité unique de favoriser ces liens interentreprises qui pourront être mis en place dans un premier temps pour les services d'accompagnement de l'exploitation agropastorale ou agroindustrielle. Des mécanismes plus performants pour le suivi impliquent la mise en place d'un véritable système de gestion de la relation client (*customer relationship management* ou CRM). Une équipe devrait être dédiée à la facilitation et au suivi des investissements. Le maintien du même personnel dans l'installation de l'investisseur et dans le suivi qui est effectué après permet de rassurer l'investisseur. Il s'agit d'introduire une logique de gestion des clients.

**Le suivi permet de mesurer l'efficacité de l'API et l'adéquation de ses activités avec les objectifs de développement.** Le budget de l'ANIE provient de fonds publics, elle est donc redevable au gouvernement pour ses activités qui doivent servir à atteindre les objectifs de développement du pays, tels que définis dans le PND et les politiques sectorielles. La mise en place d'un suivi permet de mesurer l'impact de l'API sur l'attraction d'IED par le pays à travers le décompte des visites et du taux de conversion et peut également soutenir les prétentions de l'Agence à bénéficier de plus de ressources. Le suivi permet aussi de s'assurer que les IED attirés développent des activités en ligne avec les objectifs de développement tels que définis par les politiques sectorielles et ainsi de potentiellement réévaluer et adapter ces dernières afin de les rendre plus efficaces. Plusieurs indicateurs d'impact aident à mesurer cela (tableau II.3).

**L'évaluation et le suivi des projets peut aussi contribuer à la mise en évidence de défis à relever.** L'étendue du pays, le niveau d'informalité élevée de l'économie, la culture nomade et des ressources limitées rendent difficiles le contrôle des frontières. Par conséquent, les chiffres officiels sur les exportations seraient sous-estimés et se traduisent par des pertes de revenus considérables pour l'État. Alors que les chiffres indiquent qu'environ 80 000 têtes de bétail seraient exportées, ce serait en réalité plusieurs centaines de milliers de têtes qui seraient vendues chaque année dans les pays limitrophes (certaines sources citent 700 000). Un niveau important de trafic de la gomme arabique vers les pays voisins est également rapporté, sans que des chiffres de volume ne soient avancés, ainsi que pour le sésame et l'arachide (ONUDI/CIR, 2015). L'absence chronique de statistiques rend difficile l'analyse de ces problèmes et la mise en place de stratégies pour les surmonter. La mise à disposition de meilleures statistiques sur les

Tableau II.3.

## Indicateurs pour le suivi et l'évaluation des stratégies d'attraction des IED

Domaine	Indicateurs	Détails et exemples
Valeur ajoutée sur le plan économique	1. Valeur ajoutée totale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produit brut (contribution au PIB) de l'activité économique nouvelle/additionnelle résultant de l'investissement (direct et indirect).</li> </ul>
	2. Valeur de la formation de capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à la formation brute de capital fixe.</li> </ul>
	3. Augmentation des exportations – totale et nette	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant total de l'augmentation des exportations ; dans une certaine mesure, l'indicateur relatif à la valeur ajoutée (locale) rend aussi compte de l'augmentation nette des exportations (après déduction des importations).</li> </ul>
	4. Nombre d'entreprises du secteur formel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'entreprises de la chaîne de valeur bénéficiant de l'investissement ; il s'agit d'un indicateur indirect du développement des entreprises et de la progression de l'économie formelle (fiscalisée).</li> </ul>
	5. Recettes fiscales totales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant total des prélèvements fiscaux sur l'activité économique découlant de l'investissement, toutes taxes confondues.</li> </ul>
Création d'emplois	6. Emplois (nombre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre total d'emplois créés par l'investissement, direct et indirect (chaîne de valeur), salariés et indépendants.</li> </ul>
	7. Rémunérations	<ul style="list-style-type: none"> <li>Montant total de l'augmentation directe et indirecte des revenus des ménages.</li> </ul>
	8. Catégories professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'emplois créés, selon la classification des professions de l'OIT ; il s'agit d'un indicateur indirect de la qualité et de la technicité de l'emploi (y compris de la diffusion des technologies).</li> </ul>
Développement durable	9. Indicateurs d'impact sur l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emploi des femmes (et niveau de rémunération comparable à celui des hommes) et des groupes défavorisés ;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à niveau des compétences, formation dispensée ;</li> </ul>
	10. Indicateurs d'impact social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Effets sur la santé et la sécurité, accidents du travail.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de familles sorties de la pauvreté, rémunérations supérieures au niveau de subsistance ;</li> <li>Élargissement de l'offre de biens et de services, accès aux biens et aux services de base à des prix abordables.</li> </ul>
	11. Indicateurs d'impact sur l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Émissions de gaz à effet de serre, mécanismes de compensation/crédits-carbone, revenus des crédits-carbone.</li> <li>Consommation/efficacité concernant l'énergie et l'eau, produits dangereux.</li> <li>Développement des entreprises de l'économie verte.</li> </ul>
12. Indicateurs d'impact sur le développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des ressources locales ;</li> <li>Diffusion des technologies.</li> </ul>	

Source : CNUCED, 2012.



projets d'investissement permettrait de mieux les analyser et d'en évaluer les impacts, que ce soit au niveau des retombées économiques, sociales et environnementales.

**L'ANIE est dans une position privilégiée pour l'amélioration du climat des investissements.** Interface entre le secteur public et le secteur privé, l'Agence doit servir de porte-voix à ces derniers pour contribuer aux changements nécessaires qui permettront de mettre en place un environnement plus favorable aux affaires. Par ailleurs, le rattachement récent de l'ANIE à la Présidence de la République devrait l'assister dans l'accomplissement de ses fonctions. Initialement rattachée au Ministère du commerce et de l'industrie, l'Agence a été ramenée en 2014 sous la Primature. Celle-ci ayant été supprimée suite à la réforme constitutionnelle fin 2017, l'ANIE devrait être rattachée directement à la Présidence de la République.

## **Recommandations**

- Introduire des modifications à la structure institutionnelle de l'ANIE afin qu'elle puisse se concentrer sur rôle d'agence de promotion des investissements. Cela implique :
  - Que l'Agence renonce à son rôle dans les conventions d'établissement et, de manière plus générale, à ses fonctions régulatrices ;
  - D'augmenter le personnel dédié à la promotion des investissements ;
  - De renforcer les capacités.
- Réorganiser ses fonctions pour permettre l'atteinte des objectifs de développement fixés par le Gouvernement. Ces éléments sont dans le cadre de ce chapitre II définis par rapport aux secteurs agropastoral et agroindustriel, mais peuvent s'étendre à d'autres secteurs. Il s'agit de :
  - Cibler les investisseurs sur la base des types d'investissements qui permettront d'atteindre les objectifs ;
  - De suivre ces investisseurs pour évaluer leur impact et l'efficacité des politiques.
  - De constituer des équipes spécialisées pour le ciblage et le suivi. Ces dernières peuvent être constituées de l'équipe existante de l'ANIE. Des formations peuvent être mises en place pour renforcer les capacités.
- Construire des partenariats avec la BEAC, les ministères sectoriels et des représentants du secteur privé afin d'assurer une collecte de données pertinentes.
- Intégrer l'ANIE au comité interministériel sur l'agropastoralisme et l'agroindustrie pour :
  - Solliciter l'expertise des ministères sectoriels concernés pour effectuer le ciblage.
  - Collaborer avec les ministères pour identifier des points de contact de l'ANIE pour la facilitation des investissements.
- Etablir des mécanismes pour le suivi des investissements. D'abord aussi basiques qu'un tableur, ces derniers pourraient évoluer dans le temps pour inclure des outils plus sophistiqués.
- Se relayer sur la direction de l'appui aux PME/PMI pour identifier les entreprises en mesure de bâtir des partenariats avec les IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel.
- Initier les activités de plaidoyer politique auprès des entités gouvernementales.



# RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BAD – Banque africaine de développement (2015). Document de stratégie pays : 2015–2020.

BAD (2010). Tchad : Projet de gestion et de valorisation des ressources naturelles en zone soudanienne (PGRN). Fonds africain de développement. Décembre 2010.

Banque mondiale (2018a). Base de données des indicateurs du développement mondial. Disponible sur le lien : [databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators](http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators).

Banque mondiale (2018b). *Doing Business 2019. Training for reform*. Octobre. Washington D.C.

Banque mondiale (2018c). Base de données statistiques. Disponible sur le lien suivant : [data.worldbank.org/country/chad](http://data.worldbank.org/country/chad).

Banque mondiale (2016). *Women, Business and the Law*. Washington D.C.

Banque mondiale et CNUCED (2018). *Responsible Agricultural Investment (RAI): Knowledge into Action Notes Series*. World Bank, Washington, DC.

Banque mondiale et CNUCED (2014). *The practice of responsible investment principles in larger-scale agricultural investments*. Rapport 86175–GLB. Washington D.C. Avril.

Banque mondiale, CNUCED, FAO et FIDA (2011). *Options for Promoting Responsible Investment in Agriculture*. Inter-Agency Working Group (IAWG). Juin.

BCAH – Bureau de la coordination des affaires humanitaires (2017). Aperçu des besoins humanitaires 2018 : Tchad. Décembre.

BTI (2018). *Bertelsmann Stiftung Transformation Index, BTI 2018 Country Report — Chad*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

CNUCED (2018a). Base de données statistiques. Disponible sur le lien suivant : [unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx](http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx)

CNUCED (2018b). Rapport sur l'investissement dans le monde : l'investissement et les nouvelles politiques industrielles. Juin. New York et Genève.

CNUCED (2018c). UNCTAD's Reform Package for the International Investment Regime. October.

CNUCED (2018d). Commodities at a glance: Special issue on gum arabic. No. 8. UNCTAD/SUC/2017/4. Nations Unies : Genève.

CNUCED (2015). *Investment Policy Framework for Sustainable Development*. Version 2015, Nations Unies, New York et Genève.

CNUCED (2013). *Investment Promotion in an Era of GVCs: Maximizing impact through business linkages*. The Investment Promotion Agency (IPA) Observer. Numéro 2. Genève.

CNUCED (2012). *World Investment Report: Towards a new generation of investment policies*. New York et Genève.



CNUCED (2011). *The Investment Policy Reviews: Shaping Investment Policies around the World*. UNCTAD/DIAE/PCB/2011/9, New York et Genève.

CNUCED (2009). Rapport sur l'investissement dans le monde : sociétés transnationales, production agricole et développement. New York et Genève (UNCTAD/ITE/IPC/2008/3).

CNUCED (2007). « Aftercare: a core function in investment promotion ». *Investment Advisory Series A*, number 1. United Nations: New York and Geneva.

Deloitte (2017). Guide to fiscal information. Key economies in Africa 2017.

Deloitte (2015). International Tax. Chad Highlights 2015.

EIU – Economic Intelligence Unit (2018). Chad. Country report. Premier trimestre.

ITIE (2017). « Initiative pour la transparence dans les industries extractives au Tchad : Rapport ITIE 2015 ». Haut Comité National, Moore Stephen. Décembre.

FAO (2018). Base de données statistiques. Disponible sur : [fao.org/faostat/en/](http://fao.org/faostat/en/).

FAO (2016). Site web AQUASTAT. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Site consulté le 28/08/2018.

FAO (2014a). *Challenges and Opportunities of Foreign Investment in Developing Country Agriculture for Sustainable Development*. FAO Commodity and Trade Policy Research Working Paper No. 48. Rome.

FAO (2014b). *Impacts of Foreign Agricultural Investment on Developing Countries: Evidence from Case Studies*. FAO Commodity and Trade Policy Research Working Paper No. 47. Rome.

FAO (2013). *Trends and Impacts of Foreign Investment in Developing Country Agriculture: Evidence from Case Studies*. Rome.

FEM (2017). Global competitiveness report 2017–2018. Genève.

FIDA (2013). Rapport de conception du Projet d'amélioration de la résilience des systèmes agricoles au Tchad (PARSAT).

FMI (2016a). Questions générales – Tchad. Rapport du FMI No 16/275. Août. Washington D.C.

FMI (2016b). Consultations de 2016 au titre de l'article IV – Tchad. Rapport No 16/274. Août. Washington D.C.

GIZ – Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (2018). Le secteur privé dans le domaine de l'agriculture au Tchad. Principaux résultats de la mission réalisée au Tchad dans le cadre de l'initiative « Engagement en faveur du secteur privé dans les États fragiles de la GIZ du 23 janvier au 1er février.

Groupe Banque mondiale (2017). « *What businesses experience* ». *Chad 2018 – Country Profile*. Enterprise Surveys. Washington, D.C.

Groupe Banque mondiale (2012). *Global Investment Promotion Best Practices 2012*. Washington, D.C.

Hadjer, H. M. (2014). États des lieux des abattoirs et aires d'abattage de trois régions du Tchad. Thèse de doctorat.

IBFD (2018). *Corporate taxation – Chad*. Trindade Marinho, A. Amsterdam.



INSEED (2015). Recensement général des entreprises (RGE). Rapport général. Mai. N'Djamena.

INSEED (2013a). Troisième enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad (ECOSIT3). Le secteur informel au Tchad en 2011. Juin. N'Djamena.

INSEED (2013b). Troisième enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad (ECOSIT3). L'emploi au Tchad en 2011. Juin. N'Djamena.

Ministère du développement industriel, du commerce et de la promotion du secteur privé (à venir). Stratégie nationale de développement du secteur privé au Tchad. N'Djamena.

Ministère de l'élevage et des productions animales/FAO (2017). Plan national de développement de l'élevage (PNDE) 2 : 2017–2021. N'Djamena. Décembre.

Ministère de l'élevage et des productions animales/BAD/FAO/UE (2015). Recensement général de l'élevage (RGE) – 2012/2015. Principaux résultats définitifs.

Ministère de la justice, chargé des droits humains (2016). Annuaire Statistique de la Justice au Tchad.

OMC (2013). Examen des politiques commerciales : Cameroun, Congo, Gabon, République centrafricaine et Tchad. WT/TPR/G/285. Juin. Genève.

ONUDI/CIR (2015). Rapport d'étude de faisabilité du renforcement de la chaîne de valeurs sésame au Tchad.

PNUD (2016). Human Development Report 2016 : Human Development for Everyone.

PwC (2017). *Quick charts. Country-specific tax information – Chad.*

République du Tchad (2017a). Plan national de développement 2017–2021. Juin.

République du Tchad (2017b). ITIE – Rapport annuel d'avancement 2017. Juin 2018. N'Djamena.

République du Tchad (2016). Plan national d'investissement du secteur rural du Tchad (PNISR) (2016–2022). Février.

République du Tchad/CIR/PNUD (2013). Etude diagnostic sur l'intégration du commerce au Tchad II (EDIC II).

République du Tchad (2010). Programme national de sécurité alimentaire. Septembre.

République du Tchad (2005). Schéma directeur agricole (2006–2015) et plans d'actions. Juin.

Rongead (2014). *Vitellaria paradoxa*. 15/09/2014.

Rongead (2013). Etudes de cas à dimensions multiples (ECADIM) sur le dihé au Tchad. Boittin, F., Coustaline F., Gonnet, J. Septembre.

SFI (2012). Performance Standard 5. Land Acquisition and Involuntary Resettlement. Janvier.

SOS Sahel/Rongead (2014). La filière gomme arabique au Tchad. Rapport de mission. Mai.

Sylla, M.B., Elguindi, N., Giorgi, F. et D. Wisser (2016). Climatic Change 134 : 241. Disponible sur le lien suivant : [doi.org/10.1007/s10584-015-1522-z](https://doi.org/10.1007/s10584-015-1522-z).

Transparency International (2014). *Overview of corruption and anti-corruption in Chad. Anti-corruption helpdesk.*

Union européenne (2017). Orientations après l'atelier national sur l'évaluation des dépenses fiscales et la réforme de l'IRPP ? Brun, J-F et Chambas, G. Mai.

USDOS (2018). *United States Department of State Investment Statement – Chad*.

UNSD – United Nations Statistical Database (2018). Base de données des principaux comptes nationaux. Disponible sur le lien suivant : [unstats.un.org/unsd/snaama/Introduction.asp](http://unstats.un.org/unsd/snaama/Introduction.asp)

Whyte, R. et Griffin, C. (2014). *Promoting Foreign Investment in Fragile and Conflict-Affected Situations*. Washington, D.C.: Groupe Banque mondiale.

# ANNEXE I. RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS DE L'EPI

<b>Que faire</b>	<b>Pourquoi le faire</b>	<b>Comment le faire</b>
<b>1. Clarifier et rendre plus inclusif le cadre juridique spécifique aux investissements</b>	<p>Le cadre juridique spécifique aux investissements souffre de plusieurs lacunes, ce qui génère un climat d'incertitude. Certaines catégories d'investisseurs sont exclues de son champ d'application et les protections offertes sont exprimées en des termes trop généraux pour fournir de véritables garanties aux investisseurs. Ce manque de clarté s'étend aux accords bilatéraux de protection et de promotion des investissements, qui ne contiennent pas, par exemple, de dispositions sur le droit de l'État à régler dans l'objectif d'atteindre les ODD ou sur la promotion d'investissements durables et responsables. Le recours quasi-systématique aux conventions d'établissement par les investisseurs étrangers ne les protège pas pour autant complètement puisque celles-ci sont remises en cause en raison de l'instabilité institutionnelle. Enfin, alors que les tribunaux commerciaux ne sont pas efficaces, l'arbitrage commercial est quasi-inexistant.</p>	<b>I.A.1. Cadre national des investissements</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Considérer le changement de la séquence d'émission des permis et autorisations pour certains secteurs.</li><li>• Revoir la structure de la CNL, qui pourrait être ramenée exclusivement à un niveau technique.</li><li>• Limiter les avantages et le renouvellement des conventions d'établissements aux conditions prévues dans la Charte.</li><li>• Introduire des critères clairs, objectifs et prédéterminés pour la négociation des conventions d'établissement.</li><li>• Renforcer le Centre d'arbitrage, de médiation et de conciliation de N'Djamena.</li><li>• Amender la Charte des investissements pour l'aligner sur les meilleures pratiques en matière d'investissement.</li><li>• Considérer l'élimination progressive du mécanisme des conventions d'établissements, en adoptant que des dispositions transitoires pour celles qui ont déjà été conclues ou, alternativement, considérer le maintien de la conclusion future de conventions d'établissement uniquement pour des activités spécifiques.</li><li>• Publier les conventions d'établissement.</li><li>• Renforcer les ressources dédiées aux tribunaux commerciaux pour permettre une résolution plus rapide des litiges.</li></ul>



## 1. Clarifier et rendre plus inclusif le cadre juridique spécifique aux investissements

### I.A.2. Cadre international des investissements

- Procéder à un examen des accords internationaux d'investissement en vue de les moderniser.
- Envisager une renégociation de l'accord avec l'Italie pour inclure des dispositions plus propices au droit à régler et au développement durable.
- Veiller à la cohérence des dispositions juridiques au niveau national et international.
- Renforcer les capacités des négociateurs et adopter un modèle de traité bilatéral d'investissement.
- Considérer de notifier la décision de ne pas les ratifier les accords signés mais pas en vigueur, tout en promouvant la négociation de nouveaux accords plus modernes.

## 2. Moderniser et simplifier le régime opérationnel pour les entreprises privées

Des efforts ont été menés pour réformer le climat des affaires. Cependant, les défis demeurent nombreux. En effet, les obstacles à la formalisation sont nombreux, notamment une pression fiscale importante, alors que des incitations fiscales sont octroyées sans analyse coût-bénéfice. Par ailleurs, la création d'entreprises demeure longue et coûteuse. L'informel affecte aussi l'accès à la propriété foncière, des dispositions essentielles étant absentes. Le potentiel d'exportation est freiné par une série d'obstacles non-tarifaires au commerce. Un formalisme excessif affecte le recrutement et le licenciement est un défi pour les employeurs, les procédures contentieuses étant nombreuses. Alors que le recrutement des étrangers ne fait pas l'objet d'un contrôle précis, la situation de l'emploi des nationaux reflète un manque d'adéquation entre les formations et les exigences du marché de travail. Des textes et institutions essentiels n'ont pas été adoptés et mis en place, notamment dans les domaines de l'environnement et de la lutte contre la corruption. D'autres sont trop récents pour en mesurer l'efficacité, comme par exemple dans le cas de la concurrence.

### I.B. Création d'entreprises

- Examiner les procédures de création des entreprises en vue de les simplifier.
- Introduire des procédures de création en ligne des entreprises.
- Mettre en place le conseil de dialogue public-privé, avec la participation des partenaires au développement, afin de focaliser les initiatives et assurer leur coordination et leur efficacité.
- Envisager l'implication des partenaires au développement pour la mise en place de services de création d'entreprise en ligne, notamment l'interconnexion entre les administrations impliquées dans le Guichet unique afin d'assurer le suivi des entreprises.
- Entamer une campagne de sensibilisation aux avantages de la formalisation des entreprises, accompagnée de la possibilité de permettre aux unités de production d'augmenter leur éducation financière.
- Mettre en place un mécanisme étatique de soutien au financement des entreprises, en parallèle au renforcement des capacités entrepreneuriales. Dans un premier temps à échelle réduite, il s'étendrait progressivement avec les réussites. Le programme Empretec de la CNUCED pourrait être d'une assistance particulière dans l'appui au renforcement des capacités entrepreneuriales, notamment pour développer l'entrepreneuriat féminin.
- Envisager de mener un examen de la politique de l'entrepreneuriat au Tchad.

## 2. Moderniser et simplifier le régime opérationnel pour les entreprises privées

### I.C. Commerce

- Adopter la Stratégie nationale du commerce pour permettre sa mise en œuvre.
- Mettre en place l'ATNOR et former ses employés.
- Mener une étude sur l'efficacité des inspections pré et post-embarquement.
- Envisager l'introduction de catégories d'importations/exportations pour lesquelles les procédures seraient simplifiées par le biais de la pré-certification des entreprises concernées.
- Mettre en place SydoniaWorld et assurer l'interconnexion de tous les bureaux de douanes.

### I.D. Travail

- Inclure les menus travaux de village dans le champ du Code du travail.
- Supprimer le formalisme relatif au visa des contrats de travail et orienter le mandat de l'ONAPE vers l'accompagnement des demandeurs d'emplois et des autorisations de travail des étrangers.
- Corriger les inégalités actuelles affectant le travail des femmes.
- Encadrer plus strictement les indemnités de licenciement dans le cadre des procédures contentieuses.
- Renforcer les effectifs des tribunaux du travail et de la sécurité sociale et de l'inspection du travail.
- Mener une étude sur le marché de l'emploi au Tchad (l'ECOSIT3 constitue une base) et sur les exigences du marché du travail.
- Unifier les institutions impliquées dans la gestion des formations pour concentrer les ressources et focaliser les revenus du FONAP et des prélèvements pour le permis de travail des étrangers.

## 2. Moderniser et simplifier le régime opérationnel pour les entreprises privées

### I.E. Fiscalité

- Réexaminer le taux et l'application de l'IMF, notamment aux PME.
- Envisager la mise en place d'un régime fiscal aménagé pour les PME, en dehors de la Charte des investissements, en réévaluant les seuils financiers et d'emplois pour lesquels ils peuvent devenir éligibles aux incitations.
- Rendre l'accès aux incitations fiscales pour les PME automatique sur la base de critères clairs, objectifs et prédéterminés. Le maintien de ces dernières serait mesuré en contrepartie de seuils d'investissement et d'emplois ex-post, après l'établissement et le début d'activité effective de l'entreprise.
- Introduire une analyse coût-bénéfice pour les incitations afin de pouvoir mesurer leurs conséquences budgétaires et leur impact.
- Mettre en place un mécanisme de mesure et d'évaluation de la mise en œuvre effective par les investisseurs des conditions d'octroi des incitations.
- Réexaminer le contenu de l'ensemble des conventions d'établissements. Sans qu'il s'agisse de remettre en cause la mise en œuvre de celles qui ont déjà été conclues, il s'agirait de faire un état des lieux des incitations octroyées et de les comparer avec les obligations des entreprises, et d'évaluer ainsi les coûts et bénéfices de ces conventions.
- Améliorer les mécanismes de remboursement de la TVA.
- Renforcer les capacités des inspecteurs de la DGI.
- Limiter les champs d'intervention de l'Inspection générale de l'État.

### I.F. Accès à la propriété foncière

- Organiser des assises du foncier afin d'envisager des dispositions préservant les droits des propriétaires et occupants coutumiers, et organiser les mécanismes de coordination entre les différentes autorités.
- Introduire une définition des conditions de l'expropriation et du déguerpissement, ainsi que du droit coutumier et des critères qui le caractérisent, en ligne avec les bonnes pratiques internationales.
- Simplifier les procédures d'accès à la propriété.
- Clarifier les conditions de la vente à des personnes non-tchadiennes.
- Envisager la constitution d'une banque de terres issues du domaine public ou privé de l'État et mises à disposition des investisseurs dans des conditions claires, précises et objectives précisées dans le Code.
- Considérer la mise en place de zones économiques spéciales dont les incitations seraient les infrastructures offertes aux investisseurs.

### I.G. Concurrence

- Former les membres et employés du CNC.
- Entamer une réflexion sur l'alignement des dispositions nationales avec les textes communautaires et apporter les corrections qui s'imposent.

### I.H. Environnement

- Adopter l'arrêté incluant des critères de classification des projets selon les catégories A, B et C.
- Renforcer les capacités des agents de la DEELCPN pour leur permettre de mener à bien leurs missions.
- Développer des antennes déconcentrées pour le suivi de la mise en œuvre des PGE par les entreprises, notamment dans les zones où des exploitations minières, pétrolières et agricoles ont lieu.

### I.I. Lutte contre la corruption

- Compléter le Code pénal avec des dispositions pour la protection des lanceurs d'alerte.
- Développer une stratégie nationale de lutte contre la corruption en concertation avec les différentes institutions intervenant sur le sujet et en impliquant le secteur privé et la société civile.
- Envisager une agence de lutte contre la corruption chargée de la mise en œuvre de la stratégie, du suivi de la mise en œuvre de la législation et des actions de sensibilisation.

## 3. Adopter des politiques pour maximiser les bénéfices et minimiser les risques associés aux IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel

Le Tchad a un potentiel important pour les secteurs agropastoral et agroindustriel. Les IED peuvent accompagner leur développement, notamment en termes de renforcement des compétences, de transfert de savoir-faire et de technologie, et de renforcement des infrastructures énergétiques, de transport et d'irrigation. Pour être efficaces, des politiques doivent être mises en place afin de générer ces bénéfices et un impact positif en matière de développement durable.

### II.C.a. Garantir la bonne gouvernance

- Considérer la création d'un comité interministériel pour l'élaboration de la stratégie d'attraction des IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel. Elle devra comprendre des indicateurs de suivi afin de mesurer les résultats en termes d'impact économique, social et environnemental.
- Encourager les consultations entre les investisseurs et les populations locales en adoptant des lignes directrices, dont seront informées toutes les parties prenantes.
- Promouvoir la transparence en facilitant l'accès aux informations de nature juridique (lois et décrets) et aux projets d'investissement dans les secteurs.

3. Adopter des politiques pour maximiser les bénéfices et minimiser les risques associés aux IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel

#### **II.C.b. Allouer les terres en tenant compte des populations locales**

- Intégrer les populations locales dans les mécanismes d'attribution de la terre à des fins agropastorales et agroindustrielles et tenir compte de leur présence sur celles-ci.
- Considérer l'adoption du Code domaniale et foncier, et l'introduction d'une définition du droit coutumier par un mécanisme de prescription acquisitive.
- Envisager la conversion des zones d'investissement agricoles, telles qu'envisagée, en y intégrant les modèles inclusifs.
- Communiquer des informations sur le modèle inclusif de développement de l'agriculture grâce aux IED aux populations en multipliant les moyens de communication.
- Favoriser le développement des filières ayant le potentiel de limiter les risques liés au changement climatique.

#### **II.C.c. Renforcer les compétences et bénéficiaire du transfert de savoir-faire et de technologie**

- Analyser les capacités actuelles dans les secteurs de l'agropastoralisme et agroindustriel et évaluer les besoins en formation professionnelle, en impliquant tous les acteurs, y compris les entreprises déjà présentes.
- Encourager les liens entre les populations locales et les entreprises internationales pour favoriser le transfert de savoir-faire, l'intégration de techniques modernes de production et la familiarisation avec les exigences des normes SPS et de certification.
- A long terme et après l'adoption de réformes pour l'amélioration du climat des investissements, envisager l'adoption de politiques d'entrepreneuriat, ainsi que sur les liens interentreprises, à condition que celles-ci soient séquençées.
- Favoriser les liens interentreprises avec les entreprises locales pour la fourniture de services, incluant restauration, support administratif, transport et autres.

3. Adopter des politiques pour maximiser les bénéfices et minimiser les risques associés aux IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel

**II.C.d. Impliquer les IED dans les infrastructures**

- Autoriser, du moins de manière temporaire et transitoire, les zones d'investissement agricole, si celles-ci sont mises en place, à produire et distribuer de l'énergie renouvelable pour leur fonctionnement.
- Etablir une unité responsable des PPP (généralement au sein du ministère des finances) et former son personnel.
- Entamer une réflexion sur l'opportunité du monopole de la SNE en vue de l'établissement d'une concurrence avec de nouveaux opérateurs dans le domaine de l'électricité.
- Identifier une liste restreinte de projets pilotes prioritaires dont la viabilité commerciale aura été testée par des études de faisabilité (un par secteur – transport, irrigation, énergie).

4. Cibler les IED en ligne avec les objectifs de développement et le type d'investissement et d'investisseur souhaité

L'ANIE a plusieurs fonctions à remplir, dont certaines sont régulatrices. Par souci d'efficacité et en raison de ressources humaines et financières limitées, l'Agence devrait adopter une approche ciblée et proactive pour ses activités de promotion des investissements. Par ailleurs, le suivi effectué par l'ANIE est faible, avec des conséquences sur sa capacité à mesurer son efficacité, mais également l'adéquation des IED et des activités entreprises avec les objectifs souhaités.

**II.D. Cibler les investissements et investisseurs désirés, les suivre et évaluer l'impact**

- Introduire des modifications à la structure institutionnelle de l'ANIE afin qu'elle puisse se concentrer sur rôle d'agence de promotion des investissements.
- Réorganiser ses fonctions pour permettre l'atteinte des objectifs de développement fixés par le Gouvernement.
- Construire des partenariats avec la BEAC, les ministères sectoriels et des représentants du secteur privé afin d'assurer une collecte des données pertinente.
- Intégrer l'ANIE au comité interministériel sur l'agropastoralisme et l'agroindustrie et :
  - Solliciter l'expertise des ministères sectoriels concernés pour effectuer le ciblage.
  - Collaborer avec les ministères pour identifier des points de contact de l'ANIE pour la facilitation des investissements.
- Etablir des mécanismes pour le suivi des investissements. D'abord aussi basiques qu'un tableur, ces derniers pourraient évoluer dans le temps pour inclure des outils plus sophistiqués.
- Se reposer sur la direction de l'appui aux PME/PMI pour identifier les entreprises en mesure de bâtir des partenariats avec les IED dans les secteurs agropastoral et agroindustriel.
- Initier les activités de plaidoyer politique auprès des entités gouvernementales.

# ANNEXE II. ACCORDS INTERNATIONAUX D'INVESTISSEMENT – TCHAD

<b>Economie</b>	<b>Signature (date)</b>	<b>Ratification (date)</b>
Bénin	18 mai 2001	
Burkina Faso	18 mai 2001	
Chine	26 avril 2010	
Egypte	14 mars 1998	
Allemagne	11 avril 1967	23 novembre 1968
Guinée	15 juin 2004	
Italie	11 juin 1969	11 juin 1969
Liban	15 juin 2004	
Mali	18 mai 2001	
Maurice	18 mai 2001	
Maroc	4 décembre 1997	
Qatar	22 novembre 1999	
Suisse	21 février 1967	31 octobre 1967
Turquie	26 décembre 2017	

*Note* : Les informations contenues dans ce tableau sont tirées de la base de données de la CNUCED ([investmentpolicyhub.unctad.org/](http://investmentpolicyhub.unctad.org/)).



# NOTES

- <sup>1</sup> Le coton-fibre, la gomme arabique et les graines oléagineuses représentent respectivement 4,1 %, 1,3 % et 1,4 % du total en 2017 (CNUCED, 2018a).
- <sup>2</sup> Calculé à partir des données du site web du Ministère de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles, voir [tchadma.tripod.com/strategies.htm#](http://tchadma.tripod.com/strategies.htm#) pour plus de détails.
- <sup>3</sup> La soudure est la période précédant les premières récoltes durant laquelle le grain de la récolte précédente peut venir à manquer.
- <sup>4</sup> A titre d'exemple, entre mi-2015 et 2018, en raison d'un conflit sur la présidence de la Commission nationale des investissements, aucune convention d'établissement n'a été conclue.
- <sup>5</sup> Les pays comparateurs sont des membres de la CEMAC et de la CEEAC producteurs de pétrole, à l'exception du Rwanda.
- <sup>6</sup> Afrique : Les IDE, un cheval de Troie ? AfrikiPresse (France), 23 juin 2018.
- <sup>7</sup> Les données sont basées sur le recensement général, uniquement des entreprises privées, mené par l'INSEED. En ne tenant pas compte des entreprises publiques, ces données ne peuvent être utilisées pour calculer la contribution du secteur pétrolier à l'emploi.
- <sup>8</sup> Activités industrielles comportant un stage de transformation ou de conditionnement des produits, de préparation ou de transformation des produits d'origine végétale, animale ou piscicole, d'exploration et de recherches géologiques, minières et pétrolières, d'exploitation des substances minérales, de leur transformation et activités connexes, de production et de distribution d'énergie et d'eau, de mise en valeur d'autres sources d'énergie (solaire, éolienne), de fabrication et de montage d'articles ou d'objets de grande consommation, d'exploitation touristique et hôtelière, les industries de bâtiments, travaux publics et transports, de maintenance des équipements industriels et les technologies de l'information et de la communication.
- <sup>9</sup> Ce règlement définit les investissements directs comme la prise de participation, à hauteur d'au moins 10 %, d'une personne physique ou morale résidente d'une économie, effectuée dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise d'une autre économie.
- <sup>10</sup> Dans ce rapport, la conversion est effectuée au taux de change moyen pour l'année 2017 arrondi au dollar près (base de données statistiques CNUCED, 2018a).
- <sup>11</sup> Sous réserve des dispositions du Code des marchés publics.
- <sup>12</sup> Il s'agit notamment de certains emprunts et prêts, soumis à déclaration préalable des autorités compétentes et de transactions portant sur des valeurs mobilières étrangères pour des montants supérieurs à 10 millions de francs CFA (\$17 200), soumises à l'autorisation préalable des autorités compétentes.
- <sup>13</sup> La résidence est définie par le fait d'avoir son centre d'intérêt économique principal dans la CEMAC. Pour les personnes physiques, une résidence d'un an dans un pays de la CEMAC établit une présomption de centre d'intérêt économique principal dans ce dernier, sauf fonctionnaires étrangers, malades en traitement et étudiants étrangers. Pour les personnes morales, ce bénéfice est acquis dès lors qu'elles conduisent et ont l'intention de continuer à conduire des activités économiques dans la zone CEMAC.
- <sup>14</sup> Le décret 416 liste les obligations suivantes : apporter minimum 30 % de valeur ajoutée ; mettre en place un plan de formation et de transfert de compétences ; se mettre en conformité avec les normes de production et de qualité ; sauvegarder les conditions écologiques ; tenir une comptabilité régulière ; observer le programme d'investissement et les activités agréées, et informer le Ministre chargé du commerce et de l'industrie et le ministre de tutelle (dans le cas d'une activité réglementée) en cas de modification, et fournir les justificatifs ; se soumettre aux contrôles administratifs ; transmettre au Ministère du commerce et de l'industrie un rapport d'exécution et l'état d'avancement des programmes d'investissement, d'équipement, d'emploi et de formation professionnelle, le bilan des comptes et comptes d'exploitation annuellement quatre mois maximum après la clôture d'exercice ; poursuivre ses activités cinq ans au minimum après l'expiration du régime d'incitations, au risque de devoir rembourser les avantages.
- <sup>15</sup> Selon le RGE, 97 % des entrepreneurs sont des hommes.



- <sup>16</sup> Voir [anie-tchad.com/fr/article/frais-de-constitution-dune-entreprise](http://anie-tchad.com/fr/article/frais-de-constitution-dune-entreprise) pour plus d'informations.
- <sup>17</sup> Voir aussi [export.gov/article?id=Chad-Import-Tariffs](http://export.gov/article?id=Chad-Import-Tariffs) pour plus d'information.
- <sup>18</sup> Les marchandises dont la valeur FOB est inférieure à deux millions de francs CFA (\$3440) ; les importations admises en franchise de droits et taxes en vertu de l'Acte n°13/65 – Union douanière économique de l'Afrique centrale fixant les conditions d'application de l'Article 241 du Code des Douanes ; l'or et les pierres précieuses ; les objets d'art ; les explosifs et les articles pyrotechniques ; les armes et munitions ; les animaux vivants ; les œufs frais ; les légumes et fruits ; les biens de consommation périssables non congelés et non surgelés (viande, poisson, légumes et fruits) ; les vieux métaux ; le pétrole brut et les produits raffinés ; les paquets poste non commerciaux ; les échantillons commerciaux ; les dons des gouvernements étrangers ou d'organisations internationales à des fondations, des organismes caritatifs et des organisations humanitaires reconnues ; les aides de gouvernements étrangers, d'organisations étrangères ou de personnes privées en cas de catastrophe ; les cadeaux personnels adressés par les résidents étrangers à leurs parents au Tchad, pour leur usage personnel ; les importations effectuées par les administrations pour leur propre compte ; les fournitures et cadeaux importés par les missions diplomatiques et consulaires et organismes, par les organismes des Nations Unies, par d'autres organisations internationales exemptées de douanes pour leurs propres besoins.
- <sup>19</sup> Décret 1587/PR/MFB/2011 du 23 décembre 2011 établissant un programme de vérification obligatoire des biens importés entrant au Tchad et arrêté 192/MFB/SE/SG/DGDD/2012 du 26 juin 2012 définissant les modalités pour appliquer un programme de vérification à destination pour les marchandises en provenance du Tchad.
- <sup>20</sup> Voir [anie-tchad.com/fr/actualites/le-nouveau-code-de-travail-adopte-le-16-octobre-2018-reduit-le-delai-de-creation](http://anie-tchad.com/fr/actualites/le-nouveau-code-de-travail-adopte-le-16-octobre-2018-reduit-le-delai-de-creation) pour plus d'informations. Toutes les modifications relativement à cet amendement du Code du travail n'ont pas pu être obtenues.
- <sup>21</sup> État de santé, inaptitude, insuffisance professionnelle ou conduite fautive.
- <sup>22</sup> Suppression ou transformation d'emploi à la suite de mutations technologiques, restructuration, difficultés économiques de nature à compromettre l'activité et/ou l'équilibre financier de l'entreprise.
- <sup>23</sup> [ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:20060:0:FIND:NO:20060:P20060\\_COUNTRY\\_ID,P20060\\_COMPLAINT\\_STATU\\_ID:103386,1495812](http://ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:20060:0:FIND:NO:20060:P20060_COUNTRY_ID,P20060_COMPLAINT_STATU_ID:103386,1495812) pour plus d'information.
- <sup>24</sup> Pour plus d'informations sur les établissements de formation à l'agriculture et l'élevage, voir le chapitre II.
- <sup>25</sup> [online.ibfd.org/kbase/#topic=d&N=3+10+5302+4294965933+4932&ownSubscription=true&Ne=4912&rpp=25&Nu=global\\_rollup\\_key&Np=2&colid=4932&Ns=sort\\_country\\_one%7C0%7C%7Csort\\_country\\_two%7C0%7C%7Csort\\_organization\\_one%7C0%7C%7Cibfd-tt-title%7C0%7C%7Cibfd-tt-signdate-s%7C0&WT.i\\_s\\_type=Navigation](http://online.ibfd.org/kbase/#topic=d&N=3+10+5302+4294965933+4932&ownSubscription=true&Ne=4912&rpp=25&Nu=global_rollup_key&Np=2&colid=4932&Ns=sort_country_one%7C0%7C%7Csort_country_two%7C0%7C%7Csort_organization_one%7C0%7C%7Cibfd-tt-title%7C0%7C%7Cibfd-tt-signdate-s%7C0&WT.i_s_type=Navigation) pour plus de détails.
- <sup>26</sup> Activités industrielles de transformation ou de conditionnement des produits, préparation ou transformation des produits d'origine végétale, animale et piscicole, agroindustrielles fondées sur les produits de base, d'exploration et de recherches géologiques, minières et pétrolières, d'exploration des substances minérales, de leur transformation et de leurs activités connexes, de production et de distribution d'énergie et d'eau, de mise en valeur d'autres sources d'énergie renouvelable, de fabrication et de montages d'articles ou d'objets de grande consommation, d'exploitation touristique et hôtelière, industries de bâtiments, travaux publics, transports et de construction métallique, de maintenance des équipements industriels et technologies de l'information et de la communication – cette liste peut être modifiée par décret sur proposition du ministre du commerce et de l'industrie en fonction des besoins du développement économique et social.
- <sup>27</sup> Au 1<sup>er</sup> août 2018, les comptes bancaires de cinq entreprises avaient été bloqués dans le cadre de la procédure de recouvrement. Voir [apanews.net/index.php/news/tchad-la-justice-bloque-les-comptes-bancaires-de-5-societes](http://apanews.net/index.php/news/tchad-la-justice-bloque-les-comptes-bancaires-de-5-societes) pour plus de détails.
- <sup>28</sup> Les personnes morales de droit public subordonnées à l'État et possédant une autonomie financière peuvent également disposer d'un domaine public et d'un domaine privé.
- <sup>29</sup> Cours d'eau, permanents ou non, lacs, étangs et sources, dans la limite des plus hautes eaux avant débordement et une bande de 25 mètres au-dessus de cette limite : les îles, îlots, bancs de sables et atterrissements se formant dans les fleuves, les nappes d'eau souterraines, les gîtes minéraux et miniers et les forêts classées.
- <sup>30</sup> Canaux de navigation et d'irrigation, conduites d'eau de toute nature, dispositifs d'évacuation et d'assainissement des eaux usées, voies de communication de toute nature, aérodromes, moyens de transmission de toute nature, ouvrages de transport et de transmission d'énergie (à condition que ces moyens aient été réalisés ou acquis dans un but d'utilité publique), et les dispositifs de protection et de fonctionnement de ces ouvrages, les signaux, bornes et repères géodésiques et topographiques, ouvrages de défense nationale de toute nature et leurs zones de protection, monuments publics, collections ou objets d'intérêt culturel appartenant

à l'État ou aux personnes morales qui lui sont subordonnées, et les biens de toutes sortes que les codes et lois de l'État déclarent insusceptibles de propriété privée.

- <sup>31</sup> [croset-td.org/2016/10/les-faits-le-foncier-au-tchad-decryptage-dun-secteur-porteur-de-croissance-et-disposant-dun-potentiel-de-ressources-considerable/](http://croset-td.org/2016/10/les-faits-le-foncier-au-tchad-decryptage-dun-secteur-porteur-de-croissance-et-disposant-dun-potentiel-de-ressources-considerable/) pour plus d'information.
- <sup>32</sup> [makaila.fr/article-tchad-non-a-la-magouille-dans-l-indemnisation-des-victimes-d-expropriation-et-au-deguerpiement-in-98749056.html](http://makaila.fr/article-tchad-non-a-la-magouille-dans-l-indemnisation-des-victimes-d-expropriation-et-au-deguerpiement-in-98749056.html) et [tchadinfos.com/tchad/expropries-et-deguerpi-certain-habitants-de-ngueli-vivent-sous-des-hangars-et-debris-des-maisons/](http://tchadinfos.com/tchad/expropries-et-deguerpi-certain-habitants-de-ngueli-vivent-sous-des-hangars-et-debris-des-maisons/) à titre d'exemple. Le début de l'exploitation du pétrolière a également causé une série de difficultés de ce type.
- <sup>33</sup> [presidence.td/fr-comcons-3356-COMPTE\\_RENDU\\_DU\\_CONSEIL\\_ORDINAIRE\\_DES\\_MINISTRES\\_DU\\_JEUDI\\_02\\_AOUT\\_2018.html](http://presidence.td/fr-comcons-3356-COMPTE_RENDU_DU_CONSEIL_ORDINAIRE_DES_MINISTRES_DU_JEUDI_02_AOUT_2018.html) pour plus d'informations.
- <sup>34</sup> Voir [lepaysstchad.com/6837/](http://lepaysstchad.com/6837/) pour plus d'informations.
- <sup>35</sup> Environ 60 % des parts de la société d'État CotonTchad ont été achetées par OLAM en 2018. La société conserve, à l'heure actuelle, son monopole sur le marché.
- <sup>36</sup> Les autres textes juridiques relatifs à l'environnement comprennent la Constitution de la République du Tchad, le Code de l'eau (Loi no 16/PR/99 du 18 août 1999 portant Code de l'eau), le Code d'hygiène (Loi 14 du 28/02/11 portant code de l'hygiène et assainissement du milieu), la Loi 14/PR/2008 portant régime juridique des forêts, de la faune et des ressources et l'arrêté 49/PR/PM/MERH/SG/PFSC/2011 portant réglementation des substances chimiques nocives ou dangereuses.
- <sup>37</sup> Le décret 360 est complété par l'arrêté 39/PR/PM/MERH/SG/DGE/DEELCPN/2012 portant guide général de la réalisation d'une EIE.
- <sup>38</sup> Voir [fatf-gafi.org/fr/pages/gabac.html](http://fatf-gafi.org/fr/pages/gabac.html) pour plus d'informations.
- <sup>39</sup> Voir [lorientlejour.com/article/745893/Tchad%253A\\_Le\\_ministre\\_de\\_lanti-corruption\\_tombe\\_pour\\_corruption.html](http://lorientlejour.com/article/745893/Tchad%253A_Le_ministre_de_lanti-corruption_tombe_pour_corruption.html) pour plus d'information.
- <sup>40</sup> Voir [tchadinfos.com/politique/tchad-le-ministere-de-l-assainissement-public-et-de-la-promotion-de-la-bonne-gouvernance-supprime/](http://tchadinfos.com/politique/tchad-le-ministere-de-l-assainissement-public-et-de-la-promotion-de-la-bonne-gouvernance-supprime/) pour plus de détails.
- <sup>41</sup> Voir [transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](http://transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017) pour plus d'informations.
- <sup>42</sup> A l'exception de l'accord conclu avec la Turquie qui comprend plusieurs dispositions et clarifications importantes, notamment relativement à la définition de l'investissement, les exceptions à la liberté de fonds, et la protection des mesures visant la protection des normes du travail, de la santé et de l'environnement.
- <sup>43</sup> Voir le Menu d'action globale de la CNUCED sur la facilitation des investissements, [investmentpolicyhub.unctad.org/Publications/Details/148](http://investmentpolicyhub.unctad.org/Publications/Details/148) pour plus de détails.
- <sup>44</sup> Ce chiffre inclut la viande, les peaux et cuirs ainsi que les sous-produits. Selon les chiffres officiels de la BEAC, les valeurs exportées sont voisines pour le bétail sur pieds et la gomme arabique, soit de l'ordre de 85 milliards de francs CFA (\$ 146 millions).
- <sup>45</sup> Ministère de l'élevage et des productions animales pendant la mission exploratoire de la CNUCED et [lepaysstchad.com/index.php/economie/1838-le-tchad-est-le-3eme-place-pays-au-cheptel-le-plus-important-en-pays-d-afrique?device=mobile](http://lepaysstchad.com/index.php/economie/1838-le-tchad-est-le-3eme-place-pays-au-cheptel-le-plus-important-en-pays-d-afrique?device=mobile) pour plus de détails.
- <sup>46</sup> Selon le Ministère de l'élevage, des chiffres plus récents indiqueraient un cheptel de 116 millions de têtes.
- <sup>47</sup> La qualité seyal est la gomme friable considérée comme la deuxième qualité après la gomme dure. Le pays produirait deux tiers de friable pour un tiers de dure.
- <sup>48</sup> Le Ministère de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles a commencé à fournir des semences de variétés sélectionnées, qui ont permis d'augmenter les rendements.
- <sup>49</sup> Voir [projects.banquemonddiale.org/P126576/agricultural-growth-food-security-project?lang=fr](http://projects.banquemonddiale.org/P126576/agricultural-growth-food-security-project?lang=fr) pour plus d'information.
- <sup>50</sup> Voir [tchadinfos.com/tchad/tchad-karit-une-filire-conomique-inexploite/](http://tchadinfos.com/tchad/tchad-karit-une-filire-conomique-inexploite/) pour plus de détails.

- <sup>51</sup> Ces filières incluent gomme arabique, karité, arachide, textile, dattes, sésame, natron ainsi que peaux et cuir.
- <sup>52</sup> Gomme arabique, sésame, huile de karité, spiruline, anacarde, viande, cuir et lait.
- <sup>53</sup> Voir [alwihdainfo.com/Tchad-ces-filieres-porteuses-que-le-gouvernement-veut-encourager\\_a69503.html](http://alwihdainfo.com/Tchad-ces-filieres-porteuses-que-le-gouvernement-veut-encourager_a69503.html) pour plus d'informations.
- <sup>54</sup> Voir [presidence.td/fr-news-3382-COMPTE\\_RENDU\\_DU\\_CONSEIL\\_ORDINAIRE\\_DES\\_MINISTRES\\_DU\\_JEUDI\\_23\\_AOUT\\_2018.html](http://presidence.td/fr-news-3382-COMPTE_RENDU_DU_CONSEIL_ORDINAIRE_DES_MINISTRES_DU_JEUDI_23_AOUT_2018.html) pour plus de détails.
- <sup>55</sup> Voir [alwihdainfo.com/Tchad-les-deputes-deplorent-des-realizations-non-visibles\\_a69344.html](http://alwihdainfo.com/Tchad-les-deputes-deplorent-des-realizations-non-visibles_a69344.html) pour plus d'informations.
- <sup>56</sup> A savoir, Ministère de la production, de l'irrigation et des équipements agricoles, Ministère de l'élevage et des productions animales, Ministère de l'environnement, de l'eau et de la pêche, Ministère des mines, du développement industriel, commercial et de la promotion du secteur privé, Ministère des infrastructures, des transports et du désenclavement et Ministère de l'aménagement du territoire, du développement de l'habitat et de l'urbanisme.
- <sup>57</sup> Certaines informations confidentielles doivent néanmoins être protégées, par exemple celles liées au secret des affaires, selon une classification approuvée par les parties (Banque mondiale et CNUCED, 2018).
- <sup>58</sup> Voir [reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Verisk\\_Maplecroft\\_Climate\\_Change\\_Vulnerability\\_Index\\_2016\\_Infographic.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Verisk_Maplecroft_Climate_Change_Vulnerability_Index_2016_Infographic.pdf) pour plus de détails.
- <sup>59</sup> En milieu rural, plus de 80 % des femmes et près de 65 % des hommes n'ont pas ou peu d'instruction.
- <sup>60</sup> A noter que le bulletin « N'Kalo », édité par l'ONG nitidæ (ex-Rongead), est disponible pour la gomme arabique. Il fournit des informations sur les prix constatés et les tendances, permettant aux acteurs de la filière de prendre des décisions plus rationnelles. Pour plus d'informations, voir : [nkalo.com](http://nkalo.com) pour plus de détails.
- <sup>61</sup> En matière d'élevage, un réseau d'épidémiologie-surveillance des maladies animales a été mis en place au Tchad pour permettre l'alerte précoce des acteurs d'élevage en cas d'augmentation de l'incidence d'une maladie existante ou d'apparition d'une maladie exotique, et pour collecter des informations sur les dominantes pathologiques du cheptel. On rapporte aujourd'hui une situation non critique stable. A ce jour, le principal acquis est la création du laboratoire d'analyse de qualité et de mesures sanitaires et phytosanitaires, le CECOQDA. Un second laboratoire est en place à Faya-Largeau pour la vaccination des animaux.
- <sup>62</sup> Voir [economiesafricaines.com/les-territoires/tchad/les-infrastructures/le-reseau-routier](http://economiesafricaines.com/les-territoires/tchad/les-infrastructures/le-reseau-routier) pour plus de détails.
- <sup>63</sup> Paradoxalement, seul un tiers de la population de N'Djamena a accès à l'électricité. A l'échelle du pays, la population a peu accès à l'électricité, 4 % de la population contre 40 % en Afrique.
- <sup>64</sup> Le nombre de délestages sur un mois caractéristique est de plus de 22, soit plus de deux fois la moyenne africaine. Dans certaines villes, le total peut s'élever à 180 jours par an.
- <sup>65</sup> Voir le Forum international sur les énergies renouvelables tenu à Ndjamen en février 2012, [presidence.td/fr-news-165.html](http://presidence.td/fr-news-165.html) pour plus de détails.
- <sup>66</sup> Au 9 décembre 2018, le Gouvernement avait annoncé son intention de scinder la SNE en deux entités chargées, respectivement, de la production et de la distribution et de la commercialisation de l'électricité, voir : [alwihdainfo.com/Tchad-la-societe-d-electricite-va-etre-scindee-en-deux\\_a69056.html](http://alwihdainfo.com/Tchad-la-societe-d-electricite-va-etre-scindee-en-deux_a69056.html) pour plus de détails.
- <sup>67</sup> Voir [aujourd'hui.ma/economie/huile-dargane-des-exportations-frolant-les-300-millions-de-dirhams](http://aujourd'hui.ma/economie/huile-dargane-des-exportations-frolant-les-300-millions-de-dirhams) pour plus de détails.
- <sup>68</sup> Une étude de la CNUCED a montré que plus de 30 % des IED dans les pays en développement provenait de réinvestissements (CNUCED, 2007). A contrario, dans les pays industrialisés, ce ratio peut atteindre 70 %.



## EXAMEN DE LA POLITIQUE D'INVESTISSEMENT

L'examen de la politique d'investissement du Tchad est le dernier d'une série d'examens de politique d'investissement entrepris par la CNUCED, à la demande des pays qui souhaitent améliorer leur cadre réglementaire et institutionnel et l'environnement des investissements. Les pays inclus dans cette série sont :

Égypte (1999)	Kenya (2005)	Ex-République yougoslave de Macédoine (2011)
Ouzbékistan (1999)	Colombie (2006)	Mozambique (2012)
Ouganda (2000)	Rwanda (2006)	Djibouti (2013)
Pérou (2000)	Zambie (2007)	Mongolie (2013)
Maurice (2001)	Maroc (2008)	Bangladesh (2013)
Équateur (2001)	Viet Nam (2008)	République de Moldavie (2013)
Éthiopie (2002)	République Dominicaine (2009)	République du Congo (2015)
République-Unie de Tanzanie (2002)	Nigéria (2009)	Soudan (2015)
Botswana (2003)	Mauritanie (2009)	Bosnie-Herzégovine (2015)
Ghana (2003)	Burkina Faso (2009)	Kirghizistan (2015)
Lesotho (2003)	Bélarus (2009)	Madagascar (2015)
Népal (2003)	Burundi (2010)	Tadjikistan (2016)
Sri Lanka (2004)	Sierra Leone (2010)	La Gambie (2017)
Algérie (2004)	El Salvador (2010)	Europe du Sud-Est (2017)
Bénin (2005)	Guatemala (2011)	Liban (2018)
		Cabo Verde (2018)

Visitez notre site web consacré aux examens de la politique d'investissement  
<https://unctad.org/ipr> 