

2 Juin 2004

A S.E.M. Mahamat Abdoulaye Ministre du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
N'Djaména
Tchad

Objet: Transmission de l'Aide-Mémoire de la Mission Principale du Cadre Intégré du Tchad

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous transmettre ci-joint l'Aide-mémoire de la mission Cadre Intégré menée par la Banque mondiale au Tchad et au Port de Douala du 16 au 2 Juin 2004.

En vous souhaitant bonne réception, je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'expression de ma haute considération.

Gregor Binkert
Représentant Résident
Banque Mondiale

Copies:

S.E.M. Amat Awad Sakine, Ministre de l'Economie et des Finances.

S.E.M. Alhadji Abakaka Mustapha Lopa, Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi

S.E.M. Ahmat Awad Sakine, Ministre de l'Economie et des Finances.

S.E.M. Mahamat Ali Hassan, Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire.

Aide mémoire

Mission principale de l'Étude Diagnostic sur l'Intégration du Commerce (EDIC) du Cadre intégré (CI) au Tchad

Introduction

1. La mission principale de l'Étude Diagnostic sur l'Intégration du Commerce (EDIC) du Cadre intégré (CI), menée par MM. Salomon Samen, coordinateur du CI pour les pays d'Afrique Centrale, des Grands lacs, du Bénin, Niger, Nigéria, et Togo ; et Olivier Cadot, consultant, chef de mission pour le Tchad, s'est rendue à N'Djaména du 16 au 30 mai 2004, et au port de Douala du 1^{er} au 2 Juin 2004.

2. La mission a eu l'honneur d'être reçue par S.E. M. le Ministre du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat ; S.E. M. le Ministre de l'Economie et des Finances ; S.E. M. le Ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire; et S.E.M. le Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi. La mission a en outre rencontré les secrétaires généraux des ministères du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, de l'Economie et des Finances de l'Economie et des Finances, du plan, des transports, des affaires étrangères, et de l'agriculture, ainsi que le Directeur Général des Douanes, et les directeurs de toutes les divisions du ministère du commerce. La mission s'est entretenue avec les représentants du secteur privé, incluant bien entendu la Chambre de Commerce et le Conseil National du Patronat, les représentants des bailleurs de fonds, et notamment le PNUD, l'AFD, l'Union Européenne, la GTZ, et la coopération suisse, ainsi que les agences partenaires du Cadre Intégré présents à N'Djaména (Fonds Monétaire International et PNUD). M. Emmanuel Anyiodoho, du PNUD-Addis Abéba, a participé à la mission. A la fin du séjour au Tchad, la mission a eu des entretiens à Douala (port d'entrée au Tchad), avec les autorités consulaires et institutions de transit Tchadiennes opérant au port de Douala pour le compte de la République Tchadienne et de la République Centrafricaine. Le programme des rencontres est joint en annexe. Ces rencontres ont permis d'identifier à la fois des sources potentielles de croissance hors pétrole et des préoccupations récurrentes des autorités et des opérateurs économiques quant à l'intégration du Tchad dans le commerce international. Elles ont permis en outre de préciser les besoins en assistance technique et renforcement des capacités dans les secteurs public et privé. Le présent aide-mémoire synthétise les observations préliminaires de la mission.

¹ La liste des membres de l'équipe de consultants participant à l'EDIC est annexée au présent document.

3. La mission remercie les autorités tchadiennes et particulièrement le comité de pilotage pour leur collaboration dans l'organisation de la mission ainsi que pour la disponibilité et l'entière ouverture des personnes rencontrées.

4. La présente mission fait suite à la demande des autorités Tchadiennes de participer au processus du Cadre Intégré (CI). Le CI, lancé en octobre 1997 par la Banque Mondiale, le Centre International pour le Commerce, la CNUCED, le FMI, l'OMC, et le PNUD, a pour objectifs de permettre l'intégration du commerce dans les plans de développement tels que les documents sur la stratégie de réduction de la pauvreté des pays les moins avancés, et de contribuer à la mise en oeuvre coordonnée de l'assistance technique liée au commerce en réponse aux besoins identifiés par le pays bénéficiaire.

5. Plusieurs initiatives ont précédé cette mission, notamment un atelier de lancement des activités du CI. Celui-ci s'est tenu à N'Djamena du 24 au 25 septembre 2002 avec l'assistance du Centre du Commerce international et de l'Agence Intergouvernementale de la Francophonie (AIF). Une mission préliminaire, menée par MM. Olivier Cadot et Javier Suarez, économiste à la Banque Mondiale, s'est rendue à N'Djaména du 26 février au 3 mars 2004. Enfin, à l'initiative du Ministère du Commerce, point focal du CI au sein des Autorités Nationales, un Comité de pilotage du CI² a été formé et s'est réuni à deux reprises, le lundi 10 mai et le mercredi 19 mai. Cette dernière réunion s'est tenue en présence de M. le Secrétaire Général du Ministère du Commerce, des représentants du PNUD et du Fonds Monétaire International, ainsi que de l'équipe de consultants de l'EDIC.

Résumé des observations de la mission

Contexte

6. Les performances macroéconomiques du Tchad ont été fortement influencées ces dernières années par la mise en exploitation des réserves de pétrole. Les performances des années à venir dépendront également des perspectives de découverte de nouveaux gisements de pétrole ainsi que des effets de l'initiative PPTE sur l'allègement de la dette du Tchad.

7. Le Tchad dispose d'avantages comparatifs potentiels dans un certain nombre de secteurs agricoles, incluant le coton, la gomme arabique, et l'arachide. La gomme arabique, dont le Tchad serait, selon certaines estimations, le premier exportateur mondial, est écoulée sur un marché mondial dont la demande est structurellement excédentaire et a donc un potentiel de croissance réel, même si les revenus générés sont actuellement modestes. En outre, les produits animaux (élevage et produits de la pêche) sont des gisements de revenus et de croissance importants bien qu'inégalement exploités. Les exportations de bétail sont très importantes en volume bien qu'affectées par des difficultés analysées ci-dessous. Les exportations de poisson du lac Tchad vers les centres urbains voisins (N'Djaména et surtout sud du Nigeria) se sont développées grâce à la présence d'infrastructures routières (récentes pour le Tchad) mais restent néanmoins marginales en ce qui concerne les pêcheurs tchadiens. Par ailleurs, le potentiel de terres

² La liste des membres du comité de pilotage est également annexée au présent document.

irrigables est important, et leur mise en valeur devrait permettre une augmentation significative de la production agricole. Enfin, si le marché intérieur est étroit en raison du faible niveau de vie, la proximité de grands marchés de consommation, notamment au Nigeria, offre au Tchad des débouchés importants pour ses produits agricoles.

8. Ces avantages comparatifs structurels n'ont jusqu'à présent guère pu se traduire en avantages compétitifs pour les producteurs tchadiens étant donnés les handicaps auxquels ils font face dans la commercialisation de leurs produits. Ces handicaps tiennent, d'une part, au « double enclavement » du pays, terme qui désigne l'insuffisance des infrastructures de transport à la fois nationales et transfrontières ainsi que l'éloignement du pays par rapport aux principaux ports de la région. Elle tiennent d'autre part à la difficulté du climat des affaires, les prérequis de base au développement du secteur privé (état de droit, respect des contrats et services publics fonctionnels) n'étant pas réunis. Il est ainsi apparu à la mission que les barrières à l'intégration de l'économie tchadienne dans les circuits commerciaux internationaux se situent à la fois « à la frontière » (problèmes de politique commerciale et de facilitation du commerce), « derrière la frontière » (problèmes d'institutions, de gouvernance et de services publics), et, enfin, au-delà de la frontière (difficultés d'accès aux marchés régionaux et internationaux)

Obstacles aux échanges aux frontières

Mesure des échanges et politique commerciale

9. L'intégration du Tchad dans l'économie mondiale requiert la mise en œuvre d'une politique commerciale claire, incitative, et témoignant d'une vision à long terme. Cependant, la première difficulté dans la mise en œuvre d'une telle politique réside dans l'absence d'outil statistique. En l'absence d'un instrument de mesure des flux et de leur évolution, la définition d'une politique réaliste et son ajustement en fonction des conditions de l'économie est, en effet, difficilement concevable. Du côté tchadien, la mesure des flux d'échanges est sous la compétence de plusieurs entités (la Direction des Douanes, le bureau de douane-bétail de Nguéli, et le Bureau de la Fiscalité Pétrolière) dont aucune n'envoie de récapitulatif de ses activités au gouvernement. L'adoption du système de saisie électronique SYDONIA, préconisée par les bailleurs de fonds, ne progresse que très lentement. Ainsi plusieurs dizaines d'ordinateurs et deux serveurs fournis sur financement de la Banque Mondiale restent inutilisés dans un bureau de la Direction Générale des Douanes, faute de capacités nationales de maîtrise de l'outil SYDONIA. Les bureaux ne sont pas en réseau et, en l'absence de câblage, l'administration des douanes ne parvient pas à faire circuler les données entre ses différents services sous forme de disquettes ou autre. La mission recommande à cet égard un effort de formation technique de base, de transfert des compétences entre les fonctionnaires ayant bénéficié de formations et les autres, et, surtout, la mise en œuvre d'une politique de transmission systématique de l'information et des statistiques à l'intérieur de l'administration et entre ses différentes agences (en particulier entre la Direction Générale des Douanes et la Direction du Commerce Extérieur du Ministère du Commerce).

10. Les sources alternatives permettent d'approcher indirectement les flux commerciaux tchadiens mais avec une couverture très incomplète. La base de données COMTRADE, par exemple, ne comporte pas de déclarations à l'exportation pour les pays de la CEMAC, partenaires importants du Tchad, ce qui aboutit à des estimations fortement inférieures à celles que fournit le FMI dans les statistiques DOT (*Directions Of Trade*).

11. Les flux commerciaux mesurés officiellement ont fortement varié ces dernières années en raison du développement du gisement pétrolier de Doba, rendant l'interprétation du taux d'ouverture (somme des importations et exportations par rapport au PIB) difficile. En effet, celui-ci est passé d'environ un tiers en 1999 à près de deux tiers à partir de 2002, les importations ayant été multipliées par quatre pendant la phase de construction et les exportations pétrolières ayant pris le relais par la suite. Ainsi, comme dans le cas de beaucoup de pays pauvres exportateurs de ressources, le Tchad est caractérisé à la fois par un taux d'ouverture élevé et par une économie profondément enclavée.

12. La couverture très incomplète des statistiques ne permet qu'une estimation approximative des flux commerciaux informels. Ceux-ci atteindraient environ 100 à 200 millions de FCFA (francs CFA) à l'export, soit 7 à 14 % du PIB, et 100 à 120 millions de FCFA à l'import, soit 7 à 9 % du PIB. En termes sectoriels, ce sont les exportations de bétail qui sont les plus mal mesurées, et en termes géographiques, ce sont les échanges avec les pays voisins (par opposition aux exportations de coton et de pétrole sur les marchés d'outre mer). Ces flux sont particulièrement importants car ils concernent des couches de la population affectées par la pauvreté. Un dollar marginal de commerce informel est donc susceptible d'avoir plus d'impact sur la réduction de la pauvreté qu'un dollar d'exportations pétrolières.

13. Formels ou informels, les échanges sont affectés par une multitude de taxes et de prélèvements, eux aussi formels ou informels. En dépit de l'existence d'un tarif extérieur commun à la structure relativement simple pour les échanges entre la CEMAC et le reste du monde et d'un régime préférentiel pour les échanges entre pays de la CEMAC, la structure des droits de porte appliqués semble encore assez complexe. Le rapport apportera la lumière sur la structure des taxes, les niveaux effectivement appliqués, et les distorsions éventuelles.

14. Par ailleurs, un certain nombre d'exonérations semblent être appliquées. Des mesures positives ont été adoptées par le Tchad dans le cadre de la réforme fiscalodouanière de la CEMAC DE 1994. La mission encourage les autorités nationales à poursuivre l'effort de rationalisation et de simplification de la fiscalité affectant les activités transfrontalières, en harmonie avec l'esprit et la substance de la réforme fiscalodouanière.

15. En matière de politique commerciale *stricto sensu*, l'un des problèmes auxquels sont confrontées les autorités nationales est l'adoption d'une position conforme aux intérêts nationaux dans les négociations sur la convention de Cotonou. Le passage à la réciprocité dans le cadre d'un accord régional UE/CEMAC impliquerait l'entrée en

franchise de tous les produits de l'UE. Ceci aurait des conséquences microéconomiques et macroéconomiques potentiellement importantes sur l'économie non pétrolière et sur l'incidence de la pauvreté, que la mission se propose d'analyser dans le cadre de plusieurs modèles et notamment d'un modèle d'équilibre général calculable calibré à l'aide des données de la comptabilité nationale tchadienne fournies par les autorités nationales. L'utilisation d'un modèle d'équilibre général permettra en outre de simuler l'effet d'autres chocs ou perturbations sur l'économie nationale, tels qu'une variation des cours du coton.

Facilitation du commerce : douanes et conditions de transit

16. Le fonctionnement des douanes est signalé comme un obstacle majeur au développement des échanges transfrontaliers. La productivité des douanes semble faible : 1'314 douaniers répartis sur cinquante postes contrôlent quarante mille déclarations par an, soit trente déclarations par douanier et par an (un peu plus d'une demie déclaration par semaine). La productivité est supérieure à la moyenne au poste de Nguéli mais ne dépasse néanmoins pas deux déclarations par douanier et par jour. Les déclarations sont enregistrées manuellement par l'administration des douanes. Les entrées dans le système SYDONIA étant faites par les transitaires eux-mêmes. Aucune des mesures d'urgence préconisées par le rapport du FMI d'avril 2003 (port de badges, limitation de l'accès à la zone sous douanes, etc.) ne semble avoir été adoptée. Il en résulte un dédouanement de longueur variable (les chiffres recueillis par la mission varient entre 48 heures et plus d'une semaine, avec une moyenne à cinq jours) et affecté par de nombreuses transactions officieuses.

17. Dans ces conditions, la contribution à attendre de l'adoption récente de CAE (Contrôle Avant Embarquement, confié à la société BIVAC depuis 2003) semble incertaine, l'expérience internationale suggérant à cet égard que le CAE à lui tout seul n'est en mesure d'améliorer le recouvrement des droits de porte s'il n'est pas accompagné de réconciliation systématique des données et d'une réforme douanière énergique.

18. Outre les difficultés suscitées par les dysfonctionnements de l'administration des douanes, les échanges transfrontaliers sont affectés par des coûts de transport particulièrement élevés, même compte tenu de la situation géographique du Tchad. En Afrique, seuls le Niger et le Burundi subissent des coûts comparables, de l'ordre de 4'000 euros par conteneur de vingt pieds depuis le port de débarquement (Douala ou Lagos). Les temps de transports sont eux aussi exceptionnels : en moyenne cinq semaines entre l'arrivée d'un bateau à Douala et celle de la marchandise à N'djamena. Ce délai résulte d'inefficacités et d'obstacles au commerce plus que de la distance elle-même, le temps de transit pour un camion roulant à une vitesse adaptée à la qualité des infrastructures étant d'une semaine au maximum.

19. Les infrastructures sur le corridor principal (Douala-N'Djaména) sont d'une qualité acceptable. En revanche, la qualité de l'infrastructure est médiocre sur le corridor secondaire (Nigeria) et mauvaise au Tchad même, la faible expansion du réseau bitumé

étant un problème bien connu en particulier pour la desserte des régions du Tchad éloignées de la frontière camerounaise. Les coûts de logistique interne sont ainsi particulièrement élevés au Tchad, de l'ordre de cinquante FCFA par tonne-kilomètre sur le réseau bitumé (soit au moins deux fois le prix constaté dans les pays développés et dans certains pays d'Afrique Australe). Ce coût peut atteindre jusqu'à 180 FCFA par tonne-kilomètre dans les régions reculées, soit dix fois la norme. Enfin, la fiabilité des services offerts par les opérateurs tchadiens est problématique, le parc automobile étant dans un état de vétusté aggravé par les efforts que les véhicules doivent fournir sur des routes en mauvais état.

20. **Formalités de dédouanement et de transit au port de Douala.** Il ressort des discussions à Douala avec les institutions chargées des opérations de dédouanement et de transit pour le Tchad que ces opérations sont complexes (plusieurs intervenants dans les opérations et plusieurs signatures), onéreuses (nombreuses taxes et paiements formels ou informels, exigences de paiement de cautions containers et cautions bancaires), et extrêmement longues. L'étude explorera les options nécessaires pour faciliter au maximum les opérations de dédouanement et de transit pour le Tchad.

21. Les causes de cette situation sont multiples mais néanmoins largement connues des opérateurs et des autorités nationales. Elles comprennent la multiplicité des procédures et des contrôles le long des axes de transport, non seulement au Tchad, mais également dans les pays de transit. Le coût de transport est accru par de nombreux paiements informels, notamment sur les corridors secondaires. Le coût élevé du carburant contribue lui aussi pour une part significative au prix du transport (estimé à trois quarts du total hors paiements informels). Le manque de compétitivité du port du Douala est un problème bien connu, et peut-être la principale contribution au coût de transit. A lui seul, il explique largement l'importance prise par les corridors secondaire plus longs et a priori moins fiables.

22. L'organisation du secteur des transports (groupement de travailleurs indépendants travaillant avec des transitaires) est opérationnelle mais ne favorise pas la modernisation de la flotte. En outre, les mécanismes informels de tour de rôle contribuent à augmenter les coûts. Les importateurs/exportateurs font partie de deux groupes essentiellement distincts : d'une part les sociétés européennes ou les gros opérateurs tchadiens structurés, et d'autres part les commerçants traditionnels liés aux pays arabes et dont certains ont acquis une grosse surface et jouent un rôle très important dans le commerce extérieur. Les pratiques commerciales, les relations commerciales extérieures, voire même les corridors préférés des deux groupes sont très différents, compliquant potentiellement la mise en place de politiques cohérentes de facilitation du commerce.

23. Le rapport proposera un certain nombre de recommandations de nature à faciliter la logistique du commerce extérieur tchadien. Il est difficile d'entrer dans le détail au stade de l'aide mémoire, mais quelques grands principes méritent d'être soulignés. Comme le démontre l'observation citée plus haut quand au temps de transport depuis Douala, l'amélioration de la logistique du commerce transfrontalier repose en premier lieu sur des modifications d'organisation ou de procédure. Tout projet d'infrastructures

nouvelles doit être examiné dans toutes ses dimensions, y compris les modifications qu'il peut entraîner sur les structures de marché (création de positions monopolistiques aux points de rupture de charge etc.)

24. Les deux priorités d'action doivent être l'approfondissement des mesures de facilitation prises au niveau bilatéral ou multilatéral et la réforme des douanes. La coopération inter-Etats au sein de la CEMAC a conduit récemment à des mesures très positives pour le transit. Cette coopération doit être approfondie, la facilitation du transit reposant en premier lieu sur l'initiative publique et privée au Cameroun. L'amélioration de la compétitivité du port de Douala, en particulier, est de la plus haute importance pour les pays enclavés de la région. A plus long terme, la mission encourage les autorités nationales à poursuivre le projet d'union douanière au sein de la CEMAC, probablement la meilleure option pour le Tchad et la République centrafricaine. Ce projet a déjà fait l'objet d'un rapport publié en 2002 par la Banque Mondiale. A l'évidence, les problèmes à résoudre sont immenses, néanmoins les mesures de facilitation du transit envisagées et en cours vont naturellement tendre vers cette solution, en déplaçant progressivement les procédures vers le point d'entrée de la sous-région c'est-à-dire le port de Douala. Il peut s'agir, par exemple, de l'implantation d'agents des douanes tchadiennes au port.

25. Le développement par les pouvoirs publics de corridors de désenclavement alternatifs, existants ou envisageables (par le Nigeria, le Soudan ou la Libye) n'est pas apparu à la mission comme la priorité des priorités dans la mesure où, *i*) une fois rétablies des conditions économiques normales, ces corridors deviendront moins compétitifs que Douala, étant physiquement très longs, *ii*) ils sont peu propices à des mesures de facilitation, traversant pour certains des zones particulièrement dans l'insécurité, *iii*) pour différentes raisons, ils sont préférés par le secteur informel et traditionnel qui n'est pas forcément le meilleur vecteur d'intégration dans l'économie mondiale.

Obstacles « derrière la frontière »

Conditions d'opération du secteur privé

26. Une observation sommaire de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises au Tchad indique qu'un certain nombre de prérequis est nécessaire pour jeter les bases d'un environnement favorable au développement des entreprises et du secteur privé au Tchad.

27. Le premier prérequis fondamental du développement du secteur privé est la garantie du respect des contrats. A cet égard, le Tchad est signataire du traité de l'OHADA, qui vise à établir un cadre harmonisé et transparent pour le droit commercial. Ceci témoigne à la fois d'une attitude de principe positive des autorités nationales et de l'un des gains dits « non traditionnels » de la régionalisation. Cependant les effets de cette adoption ne peuvent pas encore se faire sentir, la traduction du traité de l'OHADA dans le droit national n'ayant pas commencé. La mission recommande à cet égard un effort

prioritaire de mise en œuvre de la législation nécessaire et de formation adéquate de la profession juridique.

28. Le deuxième prérequis est l'accès aux services publics, en particulier énergie et télécommunications. En ce qui concerne l'énergie, non seulement son prix est au Tchad parmi les plus élevés au monde, mais la puissance installée —10 à 12 MW selon le nombre de générateurs en marche— couvre à peine plus que les besoins du pompage de l'eau courante, d'un grand bâtiment, et de la STEE elle-même. Si les problèmes de la STEE, qui se répercutent sur toute l'économie, sont à la base des problèmes de gouvernance, sa gestion désastreuse a abouti à une situation de sous-investissement telle qu'un effort massif d'équipement s'impose. Plusieurs scénarios sont à l'heure actuelle à l'étude en ce qui concerne et les choix d'investissement et le mode de gouvernance. La mission encourage les autorités nationales à accélérer l'avancement de ce dossier par des actions concrètes sur les diverses options envisageables (poursuite du désengagement de l'Etat, investissements nouveaux, et interconnexions).

29. Par contre, la mission a observé que dans le secteur des télécommunications, l'entrée d'opérateurs privés et la concurrence entre réseaux fixe et mobile qui s'en est ensuivi a pu susciter l'apparition d'un service à peu près fonctionnel sur un marché solvable dont la croissance est rapide.

30. Le troisième prérequis est la possibilité de créer et de développer des activités créatrices de richesse sans interférence administrative ou politique, que celle-ci soit de nature bureaucratique ou autre. Les conditions administratives de création d'une société sont à l'heure actuelle dissuasives, qu'il s'agisse de la lourdeur des procédures (près d'une douzaine de démarches selon les indications recueillies par la mission, aboutissant à des délais trop longs pour être quantifiés précisément) ou des paiements formels et informels, ceux-ci pouvant atteindre un niveau tel que les profits de l'entreprise en sont grevés pour plusieurs années. La mission recommande à cet égard la poursuite du projet de guichet unique recommandé par le DSRP.

30. Le quatrième prérequis est l'accès au crédit. Le secteur bancaire et financier au Tchad est très réduit et apporte une contribution très faible au financement du secteur privé. Les coûts d'accès au crédit sont élevés. Le taux est de l'ordre de 16 à 18%. En plus les démarches et les tracasseries pour la constitution des dossiers bancables coûtent également chers. Les frais de dossiers peuvent aller jusqu'à 100 à 150.000 FCFA. Dans l'ensemble, les conditions d'accès au crédit sont assez difficiles pour les PME/PMI. La faible participation du secteur bancaire au développement national étant une constante dans les PMA où le nombre de débiteurs solvables est très limité et les garanties collatérales sont inexistantes en l'absence d'un droit foncier bien établi et de tribunaux fonctionnels, le développement du micro-crédit est une priorité. La mission recommande à cet égard la continuation et le renforcement des projets FINADEV et STEP de CFI, en mettant l'accent sur la formation des opérateurs orientés vers l'exportation et en augmentant la ligne de crédit disponible pour le financement des opérations d'exportation. Dans un deuxième temps, quand le nombre des sociétés formelles d'exportation aura augmenté, la mission recommande le lancement d'un programme de

formation s'adressant aussi bien aux cadres des banques commerciales qu'aux opérateurs économiques désirant rédiger des projets bancables.

Promotion des exportations

31. Si l'intervention de l'Etat s'est jusqu'à présent révélée peu propice, dans le contexte tchadien, au développement du secteur privé, de nombreuses pistes existent pour l'amélioration du rôle de l'Etat dans l'économie. On peut citer la fourniture centralisée par un office gouvernemental de l'information commerciale, le conseil concernant l'emballage et le conditionnement, la gestion de la qualité, l'offre de formation de base aux techniques d'exportation, l'existence d'un programme de participation aux foires internationales, etc. A cet égard, la mission recommande, inter alia, la création, sous la présidence du Ministre du Commerce, d'un Haut Conseil pour le Développement des Exportations. Ce conseil, coiffé d'une représentation paritaire public/privé, aura pour objectif d'identifier les contraintes et obstacles à l'exportation et de recommander au gouvernement des solutions immédiates, tandis que la mise en œuvre sera effectuée par une structure séparée d'exécution de la politique arrêtée.

32. Des ressources appropriées devraient être mises à la disposition du Haut Conseil pour entreprendre des études de faisabilité pour le développement de nouvelles filières mais aussi pour des activités d'appui comme des programmes de formation, d'assistance ponctuelle en expertise, des études de marché, de la participation aux Foires internationales etc.

33. Enfin, la mission recommande l'élaboration d'une Stratégie Nationale de Développement des Exportations. Cette Stratégie doit être la première tâche du Haut Conseil et elle doit être rédigée en étroite collaboration avec les opérateurs économiques. Elle doit comporter un plan d'action de moyen terme avec des objectifs précis et des indicateurs de réalisation. Cette Stratégie doit être validée par toutes les parties concernées à l'occasion d'une Table Ronde Nationale et elle doit définir les rôles respectifs du gouvernement et des opérateurs économiques pour sa réalisation.

34. La concertation entre secteurs privé et public ainsi que la promotion du secteur privé sont bien entendu du ressort non seulement des pouvoirs publics, mais aussi et surtout de la Chambre de Commerce. Celle-ci doit être capable, à l'aide de l'appui dont elle bénéficie déjà dans le cadre d'un projet de la Banque Mondiale, d'établir un service plus efficace de soutien aux opérateurs économiques. Il lui faudra, notamment, créer et équiper un vrai centre d'information commerciale, un service de foires et expositions et un service de conseil aux entreprises, orienté plus spécialement à celles qui veulent exporter. Le personnel de la chambre de commerce doit, enfin, bénéficier d'une formation adéquate pour pouvoir accomplir sa tâche d'une manière satisfaisante.

Les Sources de croissance non-pétrolière au Tchad.

L'élevage

35. Le secteur de l'élevage est particulièrement affecté par la difficulté des conditions de transit. En effet, la production et la commercialisation du bétail, bien qu'échappant aux circuits commerciaux formels, est néanmoins largement tournée vers l'exportation à destination des pays voisins (Cameroun et Nigeria). Cette activité est particulièrement importante, les estimations informelles la plaçant, à près de cent millions de dollars d'exportations annuelles, en tête des exportations tchadiennes hors pétrole, devant le coton. En outre, les populations concernées sont économiquement vulnérables, ce qui renforce l'importance de l'activité du point de vue de la lutte contre la pauvreté.

36. Le bétail étant exporté sur pied, le temps de transport est très long et les éleveurs font état de multiples prélèvements le long du corridor de transit vers le Nigeria, le total des paiements atteignant plus de la moitié du prix du bétail au producteur. En outre, l'insécurité est grave, une dizaine de bergers mourant en moyenne chaque année lors d'agressions par des coupeurs de route selon certaines estimations recueillies par la mission directement auprès des marchands. Enfin, les routes de transhumance sont mal définies et non balisées, entraînant des conflits graves et croissants entre éleveurs et agriculteurs. La mission recommande l'établissement urgent de corridors de transit non conflictuels et l'amélioration des conditions de sécurité sur ces corridors. A long terme, des circuits d'exportations alternatifs pourront être développés, en particulier en direction du Moyen-Orient, à partir du moment où les conditions seront réunies pour mettre sur pied une chaîne du froid et un contrôle sanitaire sérieux.

L'agriculture

37. Bien que pilier de l'économie tchadienne, le secteur agricole est extrêmement fragile, ses difficultés illustrant les handicaps agissant « derrière la frontière ». L'agriculture souffre tout d'abord de handicaps structurels dont, notamment : une pluviométrie en baisse depuis plusieurs décennies et de plus en plus irrégulière, des écosystèmes fragiles, ainsi que des distorsions importantes sur les marchés mondiaux. Conséquence de ces facteurs exogènes et du faible niveau de développement, l'agriculture tchadienne est caractérisée par une faible productivité de la terre et du travail. Les rendements des cultures vivrières et de rente, sont en moyenne plus faibles que dans les pays comparables du point de vue agro-écologique. Cette faible productivité des exploitations agricoles est notamment imputée au faible taux d'équipement et d'utilisation des intrants, à l'absence de maîtrise de l'eau, et au faible niveau de formation des exploitants. L'isolement de certaines zones de production combiné à la faiblesse des infrastructures de transport et de communication contribue au sous-développement du secteur agricole, ainsi que l'insécurité politique et juridique qui se traduit par des conflits fonciers de plus en plus fréquents.

38. De ce fait, l'incidence de la pauvreté est très forte en zone rurale, où 49 % de la population vit en dessous de la ligne nationale de pauvreté. L'insécurité alimentaire est un phénomène chronique qui touche 40 à 50 % de la population. Une grande partie de la population souffre de malnutrition et les épisodes de pénuries alimentaires sont fréquents.

Les populations vivant dans des zones écologiquement précaires (le nord du Lac, le Kanem, le BET, le nord du Batha Est et Ouest) sont les plus vulnérables, et plus particulièrement les enfants en bas âge et les femmes. Toutefois, les phénomènes d'insécurité temporaire sont fréquents y compris dans les zones agro-climatiques plus favorisées, où le cloisonnement des marchés et la difficulté du stockage en l'absence de sécurité conduit à la création de poches de malnutrition même lorsque l'offre agricole globale est suffisante. L'aide alimentaire reste donc au Tchad un élément essentiel du dispositif de sécurité alimentaire.

39. Dans le cadre de la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (SNRP), le développement rural a été établi en secteur prioritaire à côté des secteurs de la santé et services sociaux, de l'éducation et des infrastructures. A ce titre il devrait bénéficier de ressources additionnelles issues de l'initiative PPTE (Pays Pauvres Très Endettés) et d'une partie des recettes pétrolières. La SNRP reconnaît donc le potentiel de développement du secteur rural et son rôle dans la lutte contre la pauvreté. Les objectifs assignés au secteur agricole sont repris et développés dans le PIDR (Plan d'Intervention du Développement Rural). Parmi ces objectifs, il s'agit notamment de développer la production agricole pour renforcer la sécurité alimentaire, de renforcer la compétitivité de la filière coton, favoriser l'émergence de nouvelles filières compétitives et d'améliorer l'efficacité de l'intervention publique. Le développement des exportations agricoles, en ce qu'il contribue à la création de revenus monétaires en zones rurales et suppose des filières compétitives, apparaît donc comme une composante importante de la stratégie de lutte contre la pauvreté.

40. Au sein du secteur agricole tchadien, largement dominé par les cultures vivrières qui représentent 80 % de la production, le coton occupe une place à part. Celui-ci constitue en effet 40 % des exportations formelles de marchandises hors pétrole. La filière coton est aussi, avec la gomme arabique, l'une des seules filières agro-industrielles organisées opérant dans le secteur formel. Cependant elle traverse depuis 1997 une crise profonde et le Tchad, après avoir été, au début des années soixante-dix, le premier producteur de coton des pays d'Afrique de la Zone Franc, se trouve aujourd'hui en dernière position. Outre l'instabilité politique qu'a connu le pays durant de nombreuses années, les facteurs qui concourent à cette crise sont nombreux : inefficacité de la société publique contrôlant la filière, délabrement du réseau routier, coût de l'énergie, faiblesse des organisations paysannes et, à partir de 1998, chute des cours internationaux du coton. La crise se manifeste par des rendements particulièrement bas, des coûts de transport élevés, des prix aux producteurs peu rémunérateurs et l'accumulation de déficits d'exploitation par la Cotontchad. Ces résultats contrastent avec ceux du Mali et du Burkina Faso, dont le modèle d'organisation de la filière cotonnière est pourtant similaire, mais qui ont néanmoins connu un développement spectaculaire de leur production.

41. Conformément aux recommandations d'études menées récemment, l'urgence est d'assainir la situation de la filière coton sous peine de voir les producteurs se détourner de cette culture et perdre le savoir-faire acquis depuis plusieurs décennies. A cet égard, la mission encourage à accélérer un processus de réformes qui progresse trop lentement.

Les options et enjeux ayant été largement mis au clair par les nombreuses études consacrées à la question, l'Etat est maintenant en position d'opter rapidement pour un modèle de privatisation/libéralisation permettant aux acteurs d'investir à nouveau dans cette filière. Deux principes devraient guider le choix du mode d'organisation future de la filière : d'une part, sécuriser l'environnement des producteurs (accès aux intrants et au crédit) et de l'industriel (régularité d'approvisionnement des usines en produit de qualité), et d'autre part, obtenir des gains d'efficacité par le jeu de concurrence directe ou indirecte.

42. Il est à noter qu'en dépit des discussions internationales en cours sur l'élimination des subventions à l'exportation et à la production du coton, les résultats à attendre de ces discussions sont incertains à la fois en termes d'horizon et en termes d'impact sur les cours mondiaux. Ces efforts, auxquels le Tchad participe, ne peuvent ainsi se substituer à une politique d'assainissement de la filière au niveau national.

43. Le développement des autres exportations dépend principalement des investissements dans les infrastructures de communication et de commercialisation. Il dépend également du renforcement des services d'appui à l'agriculture (recherche et vulgarisation) ainsi que des investissements productifs au niveau des exploitations agricoles. Il est vraisemblable que l'amélioration des infrastructures profitera en priorité aux exportations à destination des pays frontaliers qui généralement relèvent du secteur informel. En revanche, les marchés outre-mer semblent beaucoup difficiles à atteindre. Le développement des exportations outre mer (notamment pour la gomme arabique) suppose en premier lieu la professionnalisation des acteurs des filières et le respect des normes phyto-sanitaires des produits.

La pêche

44. Le secteur de la pêche, bien qu'opérant de manière informelle, fournit, lui, un exemple éloquent de développement autonome d'une filière commerciale fondée sur un avantage comparatif naturel et fournit donc un contrepoint intéressant aux difficultés d'autres secteurs. La ressource naturelle est le bassin du lac Tchad, qui peut produire environ cent cinquante à deux cent mille tonnes de poisson par an selon le niveau des eaux, lui-même fortement influencé par les précipitations, le lac étant très peu profond et de surface très variable. Artisanale et peu technique, la pêche dans les eaux du bassin du lac Tchad —incluant ses affluents le Logone et le Chari— s'adapte facilement aux variations des conditions naturelles.

45. Les quatre cinquièmes de la production de poisson du lac Tchad sont commercialisés, le reste étant consommé par les pêcheurs eux-mêmes. La production commercialisée est écoulée pour 10 % environ sur le marché tchadien —essentiellement N'Djaména depuis la construction d'une route bitumée— le reste étant exporté salé et fumé vers les centres urbains du sud du Nigeria. Le revenu généré dépasse cinquante millions de dollars par an au prix de production (53 million en 2003 pour un volume de 140'000 tonnes). Les circuits commerciaux sont dominés par des intermédiaires locaux prenant les risques en charge en contrepartie de marges substantielles.

46. L'organisation de la filière est plus poussée côté nigérian que tchadien, la concurrence dynamisant les acteurs nigériens par ailleurs favorisés par de meilleures infrastructures, un accès plus facile au crédit, et un marché solvable beaucoup plus important. Dans le but de compenser au moins partiellement ces handicaps, la mission recommande la mise sur pied de programmes à petite échelle de renforcement des capacités des producteurs, de formation, et d'accès au micro-crédit. Cette approche, s'appuyant sur les capacités d'organisation existantes des producteurs, devra éviter une trop grande focalisation sur l'intervention gouvernementale et l'assistance technique proprement dite, la bureaucratie et la technicité excessive s'étant révélées largement contre-productives dans des contextes similaires.

Les Sources Non-Traditionnelles de Croissance au Tchad.

47. Plusieurs filières porteuses bien qu'à petite échelle peuvent être explorées, parmi lesquelles : le poisson frais fumé ou séché, la filière spiruline, la filière arboriculture fruitière, l'exportation et la transformation de la gomme arabique et du karité, du néré, du ziziphus, des balanites, de l'anacarde, etc. La gomme arabique a connu ces dernières années une croissance rapide. La production de spiruline est encore à un stade d'exploitation embryonnaire. La demande en croissance aux Etats Unis, dans l'Union Européenne, et en Asie augure de bonnes perspectives pour ce produit.

48. Par ailleurs, certaines filières peuvent être développées par intégration verticale : abattage des bovins et exportations de viande (si des contrôles sanitaires crédibles peuvent être mis en place), filières élevage à cycle court (volailles de ponte, volailles de chair et porcs), petit élevage (lapins, pintades). Dans le même esprit, une fois la question énergétique résolue, la première transformation du coton pourrait à terme être envisagée. On pourrait également explorer les perspectives dans la promotion et la transformation des céréales, de l'arachide, du sésame, du blé, des racines et des tubercules.

49. Les principales contraintes au développement et à l'exploitation de ces sources non traditionnelles de croissance sont essentiellement les mêmes que ceux qui affectent l'économie dans son ensemble : cadre réglementaire, pression fiscale élevée, contrôles bureaucratiques excessifs, coût des facteurs (eau, électricité, téléphone), insuffisance des infrastructures de transports et communications, indisponibilité des financements et inorganisation des marchés.

Conclusion des observations

50. En bref, malgré la transformation profonde entraînée par le début de l'exploitation pétrolière, l'économie tchadienne se caractérise par un tissu économique extrêmement fragile et par un appareil étatique très peu développé dans ses méthodes et ses moyens. L'intégration de l'économie non pétrolière dans les circuits commerciaux mondiaux ne pourra se faire que très progressivement. La réalisation d'investissements en infrastructures de base, bien que nécessaire, n'est aux mieux qu'une partie de la solution. L'élimination des obstacles aux échanges transfrontaliers et la mise en place des

conditions de base au développement d'activités économiques formelles exigent avant tout des réformes d'organisation. Ces dernières, à leur tour, ne peuvent prendre corps qu'à la suite de changements profonds des attitudes individuelles et collectives. De par sa nature participative et son centrage sur l'assistance technique et le renforcement des capacités, le processus du cadre intégré vise à contribuer à cette évolution.

51. Fondée sur ce diagnostic et s'appuyant sur les efforts existants des bailleurs et des autorités nationales, la matrice d'action annexée au rapport final de la mission sera centrée autour de projets précis et limités de renforcement des capacités nationales dans les secteurs privé et public. Elle fournira également une classification des priorités ainsi qu'un échéancier et un ensemble d'indicateurs de progrès permettant aux autorités nationales et aux bailleurs de fonds d'évaluer les résultats intermédiaires des efforts et de les réorienter si nécessaire.

Besoins en Assistance Technique

52. Les besoins en assistance technique identifiés par la mission portent sur (a) la maîtrise des données et la gestion de l'information, (b) la mise en œuvre des accords de commerce et la participation aux négociations internationales, (c) la formulation des politiques commerciales, (d) le renforcement des capacités du secteur privé, € l'intégration de la politique commerciale dans les stratégies de développement du Tchad.

53. Il apparaît urgent de doter l'administration des douanes de capacités de maîtrise et de gestion de l'information commerciale. Un effort de formation est à entreprendre en ce qui concerne l'utilisation de SYDONIA, la mise en œuvre des accords commerciaux portant sur la valeur en douane, les normes sanitaires et phytosanitaires, les obstacles techniques au commerce, et l'harmonisation de la législation nationale avec les règles de l'OMC (propriété intellectuelle etc.).

54. Un effort d'assistance technique est également à prévoir pour la mise en œuvre du Traité de l'OHADA, ainsi que sur les capacités de promotion des exportations et la mise à disposition d'information sur les marchés étrangers.

Prochaines étapes et Calendrier de l'étude et mise en œuvre du Cadre Intégré

55. En consultation avec les autorités tchadiennes, le calendrier proposé pour la réalisation de l'étude diagnostique et la mise en œuvre du CI s'établit comme suit :

- Remise du projet du rapport : Août/ Septembre 2004
- Atelier national de validation : Octobre 2004
- Table ronde des bailleurs de Fonds : Novembre-Décembre 2004

Annexe

Composition de l'équipe

Catherine	Araujo-Bonjean [CAB]	Chargée de recherches, CNRS
Jean-François	Arvis [JFA]	Economiste, Banque Mondiale
Antoine	Basile	Consultant
Maurizio	Bussolo [MB]	Economiste, Banque Mondiale
Olivier	Cadot [OC]	Professeur d'économie, Université de Lausanne
Boubakar	Hassane [BH]	Consultant
Fidèle	Koumtingué [FK]	Consultant
Jacques	Lemoalle [JL]	Directeur de recherches, IRD
Tabo Symphorien	Ndang [TSN]	Consultant
Arthur	Neiland [AN]	Directeur, IDDRA
Peter	Osey [PO]	Economiste, Banque Mondiale
Zacharia	Ousmane [ZO]	Consultant
George	Papazafirooulos [GP]	Consultant
Daniel	Roseman [DR]	Consultant
Salomon	Samen [SS]	Economiste Principal, Banque Mondiale
Akiko	Suwa-Eisenmann [ASE]	Directrice, Laboratoire d'Analyse Economique, INRA.
Baika	Tedang [BT]	Consultant
Moustapha	Yacouba [MY]	Consultant

Composition du comité de pilotage³

Président : M. le Secrétaire Général du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat

Rapporteur Général : M. le Directeur du Commerce

Rapporteur Général, premier adjoint : le Chef de Division du Commerce Extérieur

Rapporteur Général, second adjoint : le Chef de Division du Commerce Intérieur

Membres

Quatre représentants du MCIA

Un représentant du Ministère des Finances et de l'Economie

Un représentant du Ministère du Plan et de la Coopération

Un représentant du Ministère de l'Agriculture

Un représentant du Ministère des Transports

Un représentant du Ministère de l'Elevage

Un représentant du Ministère de l'Environnement et de l'Eau

Un représentant du Ministère du Développement Touristique

Deux représentants de la Chambre du Commerce, de l'Industrie, d'Agriculture, des Mines et de l'Artisanat

³ Arrêté Ministériel No 010/MCIA/DG/DC/2003 du 11 avril 2003.

Un représentant du Conseil National du Patronat Tchadien
Un représentant de l'OANET
Un représentant de la Coordination des Associations Civiles

Observateurs

Un représentant de la Banque Mondiale
Un représentant du PNUD
Un représentant du FMI
Un représentant de la Délégation de la Commission Européenne.

Programme de rencontres de la mission principale⁴

Lundi 17 mai

- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (équipe entière)
 - o S.E.M. Mahmat Abdoulaye, Ministre du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
 - o M. Atidjani A. Nourène, Secrétaire Général
 - o M. Abel G. Mbaikombe, SG adjoint
 - o M. Djimadoubaye Madibaye, Chef de division Commerce extérieur (Point focal)
 - o M. Oumar Abderamane, Chef de div. adjoint, Commerce extérieur
 - o M. Daouda Tabanda, Chef de division Commerce intérieur

Mardi 18 mai

- AFD (CAB, BH, SS, OC)
 - o M. Louis L'Aot, Directeur
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (GP, ASE)
 - o M. Djimadoubaye Madibaye, Chef de division Commerce extérieur (Point focal)
 - o M. Oumar Abderamane, Chef de div. adjoint, Commerce extérieur
 - o M. Daouda Tabanda, Chef de division Commerce intérieur
- Ministère des Finances (ASE, JFA, SS, OC)
 - o M. Djonfambe Patalet Palou, SG
- Fonds Monétaire International (ASE, MB, PO, SS, OC)
 - o Mme Laurence Allain, représentante résidente

Mercredi 19 mai

- PAM (JFA)

⁴ Les membres de l'équipe participant aux réunions sont désignés par leurs initiales, indiquées dans le tableau de composition de l'équipe. Ce programme ne comprend pas toutes les réunions tenues à l'occasion de la mission.

- BAD (CAB, BH)
- Centre d'Etudes et de Formation pour le Développement (CEFOD) (DR, MB, GP)
 - o M. Toriaira Ronelngué, Secrétaire Général
- Bureau Veritas (AS, JFA)
 - o M. Richard Tardieu, Représentant Résident
- BEAC (AS)
 - o M. Mandekor Djimadoum
- Ministère du Commerce, (AS)
 - o M. Djimadoumbaye Madibaye, Directeur, Commerce Extérieur
 - o M. Daouda Tabanda, Directeur, Commerce Intérieur
- CTRC (CAB)
- Direction Générale des Douanes (AS)
 - o M. Maurice Ahmadou Boukoula, DG intérimaire
 - o M. Abdou Dingaoyambaye, Directeur de la Législation
 - o M. Hassane Ahmat Fachir, Chef de Division
- Ministère des Transports, Service du Fret (JFA)
 - o M. Mahmat Aboubakak Sidick, Chef de Poste, Nguéli
- Comité de pilotage du Cadre Intégré (équipe entière)
 - o Réunion présidée par M. Atidjani A. Nourène, Secrétaire Général, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

Jeudi 20 mai

- Ministère de l'Elevage (BH)
 - o M. le Secrétaire Général
- Ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire (SS, OC)
 - o S.E.M. Mahamat Ali Hassan, Ministre
- Chambre de Commerce et Patronat (DR, BH)
 - o M. Beremadji Marc Madengar, Secrétaire Général, Conférence Nationale du Patronat Tchadien
 - o M. Bekoutou Taingam, Directeur Général, CCIAMA
- Direction Générale des Douanes, Poste routier de Nguéli (AS, JFA)
 - o M. Kerem Bourdami, Chef de Bureau Adjoint
- Finadev (CAB, DR, GP)
- Société ABHS (CAB)

- CBLT (BH)
- Délégation de l'Union Européenne (CAB, ASE, GP, DR, BH, MB)
 - o M. Philippe Thomas, Conseiller
- SODEC (GP, CAB)
- Ambassade de France (JFA, OC)
 - o M. le Colonel Garde, Attaché Militaire
- Société Générale (JFA)
 - o M. le Directeur

Vendredi 21 mai

- Société Dandry (CAB)
 - o M. le Directeur Général
- Société Al Manna (AS, OC)
 - o M. le Directeur Commercial
- Coopération Suisse au Développement (AN, BH, MB)
 - o M. Jean François Golay, Directeur Résident
 - o Mme Khadidja Bouchoura Youssouf, Directrice Résidente Adjointe
- Ministère du Commerce (BH)
 - o M. Atidjani A. Nourène, Secrétaire Général
- Ministère des Transports (JFA)
 - o M. le Secrétaire Général
- Société Al Wida (CAB)
 - o M. le Directeur Général
- Société Abd El Rahmane
 - o M. le Directeur Général
- GTZ (AN, BH, AS, MB)
 - o Mme Esther Weibel, Directrice
 - o M. Andreas Kunert, Coordinator de Programme

Lundi 24 mai

- Ministère de l'Environnement et de l'Eau, Direction des Pêches et de l'Aquaculture (AN)
 - o M. Adberamane Abdoulaye Singuebo, Conseiller en Développement
 - o M. Maide Galtiaye, Directeur
 - o M. Mikhail Abakar Ibrahim, Directeur Adjoint

- M. Laobeul Dara
- M. Mbairo Le Animain
- M. Mbaigolmem

- Société Al Manna (DR, OC)
 - M. le Directeur Commercial

- Société Abu Simbil (CAB)
 - M. le Directeur Général

- FID Africa (DR, GP)
 - M. le Directeur

- STEE (DR)
 - M. le Directeur Général

- Urcoopec (CAB, BH)
 - M. le Directeur

- Ministère du Commerce (ASE)
 - M. Hassane Abderamane

- Secrétariat de la CEMAC (ASE)
 - M. Mamad Adoum Gok

- CST (CAB, AN)

- INSEED (MB, AS, CAB, OC)
 - M. Hassane Abdoulaye Haggar, Directeur
 - Mme Baya Kébiri, Conseillère

Mardi 25 mai

- AFD (AN)
 - M. Nicholas Hertkorn, Chargé de Mission

- Ambassade de France (AS, CAB, OC)
 - M. Vincent Royer, Chargé de Mission

- Ministère de l'Economie et des Finances
 - S.E.M. Ahmat Awad Sakine, Ministre
 - M. Adoum Malakona, Directeur de cabinet

- Direction Générale des Douanes, bureau des Douanes Route/ Ngueli (SS, OC)
 - M. Ali Sougui Koko, Chef de Bureau
 - M. Amadou Bonkamala Maurice, Inspecteur des Douanes

- Ministère des Travaux Publics et des Transports
 - M. Bamboh Elvam, Secrétaire Général

- M. Michel Lefèbvre, Conseiller SG
- M. Ahmat Néné Torsy, Coordinateur
- M. Idriss Goukouny, Directeur, Service Transports surface

Mercredi 26 mai

- Réunion avec l'Association des Professionnels Bancaires du Tchad.

Jeudi 27 mai

- Chambre de Commerce : Réunion de restitution avec le Comité de Pilotage (équipe entière)
- Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
 - S.E.M. Alhadji Abakaka Mustapha Lopa, Ministre de la Fonction Publique assumant l'intérim du Ministre du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat
 - M. Atidjani A. Nourène, Secrétaire Général
 - M. Djimaouimbaye Madibaye, Chef de division Commerce extérieur (Point focal)
 - M. Daouda Tabanda, Chef de division Commerce intérieur

Vendredi 28 mai

- Réunion avec les Chefs traditionnels du secteur élevage (BH)

Lundi 31 mai

Visite terrain équipe élevage (BH)

Mardi 1er Juin

Douala

Consulat de l'Ambassade de la République Centrafricaine à Douala

M. le Consul et M. Jean-Jacques Mbokoto

Hassan Abdoulaye, Commissaire en Douane agréé de la CEMAC (opérations de transit pour le Tchad)

Abanguar Jacques, Déclarant en Douane (CEMAC (opérations de transit pour le Tchad)