

Faits

A la découverte de la douane tchadienne

Pages 3 - 5



Edito : «Un Guichet Unique du Commerce Extérieur au Tchad: Une réforme de plus ?

Pages 2

Gros plan

Réussir une réforme économique: un challenge pour les pays en développement

Page 5 - 6

N° 9 du 1^{er} Février au 31 Mars 2016: Mobilisation des ressources fiscales hors pétrole: le rôle du Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE)

TEHAD ECO

Des idées innovantes pour le développement

Le Bimestriel du CROSET

Cercle de Réflexion et d'Orientation sur la
Soutenabilité de l'Economie Tchadienne



Flash Info: Loi de Finances Initiale adoptée

Page 12



Opinions



Cyril CHALENDARD, Doctorant en économie du développement au CERDI, Université d' Auvergne, traite de La gestion du risque en douane. *L'auteur montre qu'une meilleure gestion du risque facilite le commerce (légal) et améliore sensiblement les performances de la douane.*

Page 9



Dr NGATTAI-LAM Merdan, Economiste, se prononce sur l'intégration commerciale en zone CEMAC "**Absence de la complémentarité et la diversification des échanges commerciaux en zone CEMAC**" et propose des éléments de réponse en vue de rendre effective l'intégration dans cette sous-région.

Page 11 - 12

DOSSIER SPECIAL: ZOOM SUR LE GUICHET UNIQUE DU COMMERCE EXTERIEUR

"L'expérience du guichet unique du commerce extérieur dans le monde : qu'est-ce que le Tchad peut en apprendre ?" Par **Jareth BEAIN**

Page 7 - 9

Théorie: La Libéralisation commerciale: fiscalité de porte et transition fiscale de première génération Page 3

B.A-BA de l'économie: Qu'est-ce le rapport Doing Business?

Page 2

ESPACE CHERCHEURS TCHADIENS

"Soutenabilité Economique d'une Ressource Epuisable: Cas du Pétrole Tchadien"

Par Sikod, F., Djal-Gadom G. et A. L. Fotuè Totouom. African Development Review, Vol. 25, No. 3, 2013, 344-357

Cette rubrique est consacrée à la diffusion des travaux déjà publiés de jeunes chercheurs tchadiens.

Page 12

ACTUALITE: COP21 : Conférence des Nations Unies pour le changement climatique

Par **Paméla MADA**

Page 6

Citation du mois

«Sans volonté politique, rien ne peut être mené en termes de modernisation douanière.»

Kunio Mikuriya (secrétaire général de l'OMD)

Appel à contribution

Tchad Eco invite toute personne désireuse de proposer un article pour le prochain numéro dont le thème est "Le rôle de la télécommunication dans la soutenabilité de l'économie Tchadienne" de se manifester avant le 29 Février 2016.

Un Guichet Unique du Commerce Extérieur au Tchad : Une réforme de plus ?



Par Jareth BEAIN

A nimer le débat public sur toutes les questions relatives à l'économie tchadienne, tel est l'un des objectifs que le CROSET s'est assigné depuis sa création. C'est dans cette optique qu'il a organisé en partenariat avec le Bureau de Coordination de SWISSAID au Tchad une conférence débat le 04 Décembre dernier au CEFOD sur le thème « **Sociétés extractives et soutenabilité de l'économie tchadienne** ». Cette conférence a eu pour panelistes M. Djérassem LE BEMADJIEL, Ministre du Pétrole et de l'Energie, Dr Robert MADJIGOTO, Expert en environnement et Enseignant-Chercheur à l'Université de N'Djamena, M. François NDOUBAHIDI SAMADINGAR, Economiste au Collège de Contrôle et de Surveillance des Revenus Pétroliers, Abbé Raymond MADJIRO, Coordonnateur de la Coalition « Publiez Ce Que Vous Payez. Publiez Ce Que Vous Gagnez » et Dr Philippe SANDJIMBAYE DJEKODOM, Enseignant Chercheur à l'Université de Moundou. Plus de 150 personnes venues des administrations publiques, des universités, des chancelleries, de la société civile ainsi que des médias ont pris part à cette conférence. C'est ici le lieu de dire merci à tous les panelistes, les partenaires et les participants qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réussite de cet événement.

De telles initiatives à notre avis méritent d'être renouvelées en cette période de conjoncture économique difficile. En effet, le développement économique soutenable passe par une politique visionnaire et rationnelle bâtie sur des réflexions et orientations intégrant les court, moyen et long termes. De tels débats d'idées pourraient contribuer aux efforts du gouvernement dans sa recherche perpétuelle de solutions à la crise économique actuelle.

Depuis plus de deux décennies, notre pays s'est engagé sur un sentier de réformes économiques, résultant non seulement de la volonté des autorités de moderniser ses structures économiques pour plus d'efficacité dans l'action publique, mais aussi de la transposition des normes régionales et internationales. La dernière réforme que le gouvernement s'est engagé à implémenter est l'informatisation des procédures douanières via

l'adoption du Guichet Unique du Commerce Extérieur et le déploiement du logiciel SYDONIA++. D'aucuns seront tentés de dire qu'il s'agit d'une réforme de plus tant les effets des précédentes sur l'assainissement des finances publiques et la performance de l'administration publique restent mitigés. Votre Bimestriel Tchad Eco, s'inscrivant dans la démarche du gouvernement à réduire la dépendance de l'économie nationale des recettes pétrolières, dédie ce neuvième numéro à la problématique de la « Mobilisation des ressources fiscales hors pétrole : le rôle du Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE). » Le GUCE est un outil de facilitation du commerce dont la principale vertu est d'augmenter les recettes fiscales hors pétrole de l'Etat. Ce thème revêt un double objectif. D'une part, le taux de pression fiscale hors pétrole s'établissait en 2013 à 7,4% du PIB hors pétrole, ce qui est l'un des taux les plus faibles de la

zone CEMAC (14%) et de l'UEMOA (16%). Cela traduit la nécessité impérieuse de rendre efficaces les institutions en charge de la mobilisation des revenus hors pétrole, principalement la douane. D'autre part, les résultats mitigés affichés par les précédentes réformes suggèrent une analyse minutieuse des conditions d'échec et de succès des réformes. Ainsi, ce numéro, en se basant sur les expériences de quelques pays en développement, analyse les facteurs d'échecs et

de réussite de l'implémentation du GUCE afin de faire du Tchad un cas d'école dans ce domaine. Il met aussi un accent particulier sur les prescriptions politiques qu'offre l'économie politique pour réussir une réforme. Car, disons-le, au-delà de ses avantages, le GUCE est tout d'abord une réforme de la douane qui fait des gagnants et des perdants.

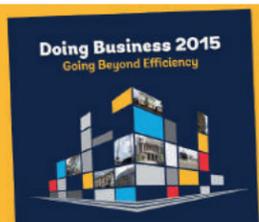
L'une des prédictions de l'économie politique est que les crises économiques offrent une occasion en or pour implémenter des réformes. Alors, la difficile conjoncture économique que traverse le pays, qui apparaît clairement dans la Loi des Finances 2016, pourrait-elle permettre au Tchad de réussir cette réforme. Et si le départ de l'ex-Directeur de la douane, tant médiatisé, marquait le début du commencement ? Wait and see !

Nous espérons qu'avec la volonté de tous, le Tchad pourrait augmenter la liste des pays qui ont fait preuve de réussite dans leur expérience en matière du GUCE et surtout entamer irréversiblement la diversification de son tissu économique.

B.A-BA de l'Economie: Qu'est-ce le rapport Doing Business (DB)?

Depuis 2003, le groupe de la Banque Mondiale publie chaque année une série de rapport appelé communément rapport « Doing Business ». Ce rapport compare les réglementations s'appliquant aux petites et moyennes entreprises locales durant tout leur cycle de vie afin de mieux apprécier le climat des affaires.

Il présente des indicateurs quantitatifs dans 11 domaines de la réglementation des affaires dans 189 économies au monde. Ces domaines sont: création d'entreprise, obtention de permis de construire, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, obtention de prêts, protection des investisseurs, paiement des taxes et impôts, commerce transfrontalier, exécution des contrats, règlement de l'insolvabilité et embauche de travailleurs. L'objectif de ce classement est de fournir un ensemble de connaissances afin d'accélérer des réformes et d'améliorer la qualité des règles sous-jacentes aux activités du secteur privé afin de mieux lutter contre la pauvreté. En effet, les petites et moyennes entreprises sont les moteurs de la croissance et de la création d'emplois, notamment dans les pays en développement. Il donne aussi aux économies un outil leur permettant de suivre et de comparer l'évolution dans le temps des progrès réalisés dans la mise en place d'un bon climat des affaires. Mais dans ces pays, le secteur informel représente jusqu'à 80 % de l'activité économique. **La bureaucratie et la réglementation peuvent être un obstacle à l'intégration de ces entreprises dans le secteur formel.**



Lorsque la réglementation est lourde et la concurrence limitée, la réussite d'un entrepreneur dépend davantage de ses relations que de ses aptitudes. Mais lorsque la réglementation est transparente, efficace et simple à appliquer, il devient plus facile pour tous ceux qui désirent créer une entreprise, quels que soient leurs contacts, de fonctionner dans le respect de la légalité et de tirer parti des possibilités et des protections offertes par la loi.

Les indicateurs présentés dans Doing Business (DB) évaluent la réglementation des affaires et la protection des droits de propriété ainsi que leurs effets sur les entreprises en s'appuyant sur trois aspects: Le nombre de procédures, les délais et les coûts. L'idée est que ces indicateurs permettent de déterminer le degré de réglementation, par exemple le nombre de procédures nécessaires pour créer une entreprise ou pour enregistrer un titre de propriété commerciale. Ensuite, ce rapport évalue les conséquences de la réglementation, telles que les délais et coûts nécessaires pour exécuter un contrat, accomplir les procédures de faillite, importer et exporter des marchandises, ...

Il faut noter que 5 des 10 indicateurs utilisés pour comparer les pays ont fait l'objet d'une modification de méthodologie cette année. Ces changements méthodologiques concernent l'introduction de nouvelles mesures de la qualité des réglementations.

Enfin, les données utilisées dans l'analyse du rapport DB sont recueillies selon un procédé simple. Pour commencer, l'équipe du rapport, assistée de spécialistes du monde universitaire, élabore un questionnaire. L'enquête repose sur une simple étude de cas, afin d'assurer la comparabilité des données d'un pays à l'autre et au fil du temps avec des hypothèses sur la forme juridique de l'entreprise, sa taille, son emplacement et la nature de ses activités. Des interviews sont réalisées ensuite auprès de milliers d'experts locaux, au rang desquels figurent des juristes, conseillers en commerce, comptables, transitaires, fonctionnaires et autres professionnels spécialisés dans les questions juridiques et réglementaires. Les données sont collectées avant la fin du mois de juin de l'année N mais le rapport qui s'en suit est intitulé rapport Doing Business N+1.

Classé 185e/189 économies dans le monde en 2014 et 2015 et 183e/189 dans celui de 2016, le Tchad est l'un des pays qui occupe le peloton de queue et doit fournir beaucoup d'efforts en matière de réformes de son économie afin de booster le secteur privé pour lutter efficacement contre la pauvreté. Conscient de ce rang peu reluisant, le Tchad a commencé par mettre en œuvre des réformes notamment en réduisant le capital minimum pour les SARL qui est passé de 1 million à 100.000 FCFA. De même, l'impôt sur les bénéfices est réduit et passe de 40% à 35% ainsi que les droits d'enregistrement relatif au transfert de propriété qui sont passés de 12,5% à 10%, etc.

Bien que ce rapport constitue un cadre de référence pour les investisseurs, il n'en demeure pas moins qu'il a des limites. Par exemple, il ne mesure pas l'ensemble des facteurs, des politiques et des institutions qui affectent la qualité de l'environnement des affaires d'une économie ou sa compétitivité nationale (par exemple la sécurité, la corruption, etc.) De plus, le nombre restreint d'indicateurs limite délibérément le champ d'analyse et de même que tous les coûts et avantages d'une loi ou d'une règle ne sont pas évalués. Ces limites sont reconnues par l'équipe DB, ce qui explique les changements de méthodologie pour saisir au mieux les champs d'analyse.

César BAIRA DERING

Libéralisation commerciale, fiscalité de porte et transition fiscale de première génération

L'une des vertus du libéralisme économique est de favoriser les échanges entre Etats dans le but de booster la croissance économique. C'est cette hypothèse qui a guidé la prescription des préceptes libéraux, connus sous l'expression « Consensus de Washington », aux pays en développement (PED) par les institutions de Bretton Woods au début des années 80s. Ce changement de paradigme a privilégié la liberté dans les échanges internationaux via les accords de libre-échange et la privatisation des secteurs non régaliens de l'Etat. Ces mesures n'ont pas permis d'améliorer la croissance pour des raisons qui tiennent essentiellement à la structure des économies en développement. La faiblesse des capitaux humains, financiers, matériels et le climat des affaires très peu favorable au développement de l'initiative privée n'ont pas augmenté le nombre d'unités de production et la production des entreprises.

La conséquence de la stagnation des capacités productives après la suppression des barrières commerciales est la baisse continue des recettes publiques dans les PED. Afin d'éviter cette situation qui devient de plus en plus critique dans l'offre de services régaliens, l'ensemble de ces pays ont décidé d'adopter la politique de transition fiscale qui consiste à compenser les pertes de recettes tarifaires à travers un accroissement de la contribution des ressources de fiscalité interne. Ainsi, la transition fiscale n'a pas été préconisée pour augmenter les ressources publiques mais pour récupérer la part de la fiscalité directe perdue avec la libéralisation économique (Baunsgaard et Keen, 2005). La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) apparaît donc comme l'instrument central pour réussir cette transition parce qu'elle est supposée économiquement neutre. Elle est supposée neutre car son prélèvement (i) ne fausse pas la concurrence entre les produits nationaux et étrangers, (ii) ne grève pas la compétitivité des exportations car celles-ci ne sont pas taxées (principe de destination) et (iii) n'affecte pas les coûts de production (mécanisme de déduction). Ainsi, la neutralité économique de la TVA et sa large assiette (consommation finale) semblent motiver son implémentation dans les PED.

Plus d'une décennie après cette réforme majeure, nous jetons un regard rétrospectif pour analyser les motivations qui ont abouti à la politique de la transition fiscale et l'impact de la TVA sur la mobilisation des ressources publiques.

L'effet de la TVA sur l'offre et l'accès aux produits de base

La TVA et les droits d'accises, principaux instruments de la transition fiscale, ont été conçus pour pouvoir s'appliquer non seulement aux biens mais également aux services de consommation finale. Alors que le principe de base de la théorie de la fiscalité optimale plaide pour que les biens et services ne soient pas taxés au même taux, la TVA n'est optimale que lorsqu'elle est appliquée avec un taux unique. Cette divergence entre les principes de base résume toute la difficulté rencontrée dans la mise en œuvre de la transition fiscale. En règle générale, les taux de

taxation sont proportionnels à l'élasticité prix de la demande, l'administration fiscale les adopte ainsi parce que cette taxation n'entraîne pas une trop forte diminution de la demande et donc du bien-être collectif (Ramsey, 1927). L'inconvénient de cette mesure dans l'application de la TVA est qu'elle concerne les biens considérés par les consommateurs comme essentiels et qui sont demandés par la strate vulnérable de la population.

Pour s'accommoder de cette difficulté, les PED ont décidé d'appliquer un taux de TVA réduit dans les domaines sensibles comme les biens de première nécessité (Diamond et Mirrlees, 1971). Certains Etats ne se sont pas contentés de réduire les taux, mais ont également exonéré de TVA certaines productions. Cette idée contrairement à une opinion répandue produit l'effet inverse. Cela réduit l'accès à des biens de première nécessité parce que le producteur en payant la TVA sur les consommations intermédiaires nécessaires à la production des biens locaux exonérés, n'est pas déductible et constitue de ce fait un coût définitif. Le producteur local supporte une rémanence de TVA, alors que les importations concurrentes ne subissent aucune charge de TVA.

L'abaissement des taux de TVA voire l'exonération de certains produits conduit à la baisse des profits des producteurs et à la réduction de l'offre de biens et services tutélaires. Les mesures fiscales prises dans le cadre de la transition fiscale aboutissent de ce fait à un appauvrissement des populations. La transition fiscale appauvrit les petits producteurs et réduit l'offre de biens et services fournis à la société.

La Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) apparaît donc comme l'instrument central pour réussir cette transition parce qu'elle est supposée économiquement neutre.

Transition fiscale évolution des recettes publiques

La transition fiscale par le biais de l'application de la TVA a profondément influencé la mobilisation des ressources publiques dans les PED. Après la libéralisation commerciale des années 80s, les recettes fiscales issues des taxes sur le commerce international ont décliné dans tous les pays qui ont adopté le Programme d'Ajustement Structurel alors que celles de la fiscalité interne ont plutôt augmenté. Quels sont les effets combinés de ces deux mesures sur les finances publiques ?

Avant la libéralisation économique dans les pays de la zone Franc par exemple les recettes fiscales de porte représentaient près de 8 % du PIB au début des années 80s. Elles ont sensiblement décliné jusqu'à environ 4 % du PIB dans l'UEMOA en 2008 et également de 4% du PIB dans la zone CEMAC au début des années 90s et 3 % du PIB en 2010. L'application de la TVA a permis de remonter un peu la pente, dans l'UEMOA où les recettes de la fiscalité interne rapportée au PIB sont passées d'environ 4,5 % en 1980 à 6 % en 2008. Cette augmentation est moins marquée en CEMAC où elles n'ont progressé que de 2,5 % à 3,5 % du PIB entre 1990 et 2010.

La combinaison de ces mesures donne des résultats mitigés. En l'absence des études qui isolent clairement l'impact de la transition fiscale sur les recettes publiques, on se contente de l'évaluation de Baunsgaard et Keen (2005) qui établissent qu'au cours des vingt dernières années, les recettes fiscales en général ont varié autour de 17 % du PIB. Dans la zone UEMOA, elles ont représenté 17,5 % du PIB en 2011, soit un niveau inférieur à celui de la moyenne des pays d'Afrique subsaharienne qui est de 27,5 %. Les recettes publiques hors pétrole de la CEMAC sont en effet restées quasiment constantes sur la période 1989-2010, autour de 10 % du PIB.

Les conditions propices à la transition fiscale

En résumé, nous pouvons affirmer que la transition fiscale se justifie théoriquement mais les modalités et les conditions de son application ne sont toujours pas réunies. Deux éléments majeurs sont à l'origine du faible impact de la transition fiscale sur les recettes publiques et l'offre des biens et services.

D'une part, il est difficile pour une administration fiscale d'appliquer correctement les principes de la fiscalité neutre dans un environnement où le secteur informel représente environ 40 % du PIB. Dans un tel environnement, une grande partie de la consommation finale est exonérée de la TVA. Les producteurs ont donc de marges commerciales de plus en plus réduite à cause de non déductibilité de la TVA que leur impose la nature de leurs activités. La transition fiscale plombe le revenu de ceux qui exercent dans le secteur informel, surtout s'ils importent leurs matières premières. La difficulté d'imposition du secteur informel constitue une contrainte à une mobilisation plus efficace des ressources fiscales, mais également un élément qui contribue à l'appauvrissement des petits producteurs dans le cadre d'une transition fiscale. Dans les pays développés par contre la faible proportion du secteur informel est favorable à l'identification fiscale mais les pressions syndicales et des lobbies contraignent les gouvernements à la multiplicité des taux de TVA ou à son exonération.

D'autre part, les pressions qui s'exercent sur les gouvernements pour l'abaissement ou l'exonération des taux de TVA rendent difficile le respect du principe de neutralité de la TVA. Si l'exonération produit les mêmes effets que le cadre du secteur informel, la réduction des taux de TVA aboutit à une multiplicité des taux aux effets négatifs. La première de ces conséquences est le coût que l'administration est obligée de déployer pour gérer les différents taux de TVA. En effet, plus une taxe comporte plusieurs taux, plus elle est difficile à mobiliser en terme de coordination et d'identification des agents assujettis. La multiplicité des taux supprime également la neutralité de la TVA à cause des distorsions induites par les écarts de taux. Entre les montants collectés et les montants déductibles, la TVA réduit ou augmente les marges de profits des acteurs selon la nature de leur activité. Enfin, la transition fiscale préconisée pour compenser la perte des recettes publiques induite par la baisse des recettes fiscales de porte produit les résultats contraires aux objectifs initiaux.

Beguy DJIMOUNOUM

LES FAITS

A la découverte de la douane tchadienne

Le 28 octobre dernier, un évènement a défrayé la chronique au Tchad à travers les réseaux sociaux. Il s'agit du limogeage du Directeur Général des douanes Saleh DEBY, mieux connu sous le surnom de Salaye DEBY.

Cet évènement constitue une parfaite illustration du dilemme auquel doivent faire face les autorités tchadiennes dans un contexte de crise sans précédent des finances publiques. Le pays connaît depuis le second trimestre de l'année 2014, de récurrentes crises de trésoreries qui se traduisent par des difficultés du Trésor Public à honorer ses engagements

financiers. Celles-ci se manifestent par des retards dans le paiement des salaires de fonctionnaires et un gel de la plupart des grands projets d'investissements publics.

Afin de mieux comprendre l'enchaînement d'évènements ayant conduit au limogeage de l'ex-DG des douanes ainsi que les derniers décrets et arrêtés du Ministre des Finances entrainant un renouvellement à la tête des régies financières (Impôts et Trésor notamment), il est utile de s'appesantir sur la structure et l'évolution de la douane depuis ces dernières années. En effet, la corruption qui gangrène cette administration ainsi que son incapacité à mieux collecter les

recettes douanières est intimement liée aux soubresauts socio-politiques auxquels le pays a été confronté.

LA DOUANE TCHADIENNE EN CHIFFRES

Importer un container au Tchad coûte 8 150 \$ contre 5 069 \$ dans la zone CEMAC et 2 503 dans la zone UEMOA.

Entre 1996 et 2009, les recettes du commerce extérieur en % des exportations sont passées de 7% à 2,5, soit une baisse de 82% alors qu'elles représentent 12% des importations des pays francophones de l'Afrique Subsaharienne.

En 2012, les recettes hors pétrole se sont établies à 373,4 milliards de FCFA dont près de 65% provenait de la DGI et 28% de la DGDDI.

Les raisons socio-politiques de la baisse des recettes douanières

A la différence des autres pays africains, la principale caractéristique de la douane tchadienne est la forte présence de pseudos-douaniers qui se sont substitués aux véritables douaniers ayant suivi une formation régulière. Ces pseudos-douaniers mieux connus sous les noms de « *bogo-bogo* » ou « *Karang-Karang* » sont en fait des anciens combattants des mouvements rebelles qui ont été reversés dans le corps des douanes. *International Crisis Group (2006)* montre que la baisse des performances de collecte douanière est étroitement corrélée à la prise en main des principaux postes douaniers par ces pseudos-douaniers. A la faveur des multiples accords de paix signés avec les rebellions armées, le régime a intégré des miliciens au sein de la douane qui outrepassant leurs fonctions, taxent les commerçants à l'instar des douaniers régulièrement formés. Au fil des ans, ces « douaniers-combattants » ont été régulièrement promus dans les postes douaniers réalisant plus de recettes, donc qualifiés de « *bureaux juteux* » (Nguéli, Touboro, Bol,...). *Debos (2013)* montre que ce comportement généralisé de prévarication des douanes bénéficie du soutien implicite des personnalités très proches du pouvoir et participe à la mise en place d'un « certain business de la guerre ». Alors que les accords de paix permettent aux leaders de rébellions de s'enrichir et d'accéder à des postes de responsabilités au sein de l'administration, les combattants sont pour la plupart reversés au sein de l'armée régulière sous l'appellation « d'officiers assimilés ». Les plus chanceux d'entre eux sont coptés dans la fonction publique où ils ont une prédilection pour les administrations où les possibilités d'enrichissement sont élevées (police, gendarmerie, eaux et forêts, douanes et impôts).

Bilan des tentatives de réformes de la douane

Bien qu'il y ait une prise de conscience de la nécessité d'une réforme de la douane, l'arrivée des recettes pétrolières semble avoir réduit les incitations des dirigeants à les mener et cela malgré les signaux d'alarmes envoyés par les partenaires au développement (FMI et Banque Mondiale notamment). En particulier, la Banque Mondiale en partenariat avec l'Union Européenne ont financé le **Programme d'Appui à la Réforme des Finances Publiques (PAMFIP)**. Ce programme qui inclut un volet réforme douanière s'est traduit par la mobilisation d'une assistance technique en vue de moderniser cette régie. Cependant, il est permis de douter du succès de ces réformes du fait principalement du manque de la volonté politique. Ce cas particulier de la douane peut être généralisé à l'ensemble des actions de réforme des finances publiques du pays. Leur réussite est conditionnée à une volonté au sommet de l'Etat. Or, il semble que jusqu'à une période récente, malgré une volonté de façade, les réformes censées rendre efficiente la gestion des finances publiques du pays se sont heurtées aux intérêts puissamment établis et qui bénéficiait d'une certaine approbation de la classe dirigeante.

A titre d'exemple, en 2012, bien que le recensement de la douane ait permis de détecter un bon millier de faux-douaniers, les résolutions prises en vue de redonner à la douane ses lettres de noblesse n'ont pas été suivies d'effet. Par conséquent, malgré quelques déclarations fracassantes, les recettes douanières ne se sont pas considérablement améliorées.

Pourquoi le Guichet Unique du Commerce Extérieur (GUCE) n'a pas pu changer la donne ?

L'engouement à l'utilisation du GUCE se justifie par sa capacité à permettre une meilleure mobilisation des recettes douanières du fait d'une réduction drastique des possibilités de corruption. Il a été ainsi prouvé dans plusieurs PED que l'introduction du GUCE a permis d'accroître les recettes douanières (Rwanda, Kenya, Bénin, ...) Pour les opérateurs économiques, l'utilisation du GUCE se traduit par un abaissement des coûts grâce à la réduction des délais ; une baisse de temps de sortie et de dédouanement des marchandises ; une prévisibilité dans l'application et l'interprétation des règles et enfin une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources

économiques. Pour l'Etat, le GUCE permet une utilisation plus efficace et rentable des ressources; des rentrées régulières (et souvent accrues) des recettes ; une meilleure discipline des opérateurs commerciaux ; un renforcement de la sécurité et enfin une amélioration de l'intégrité et de la transparence.

Dès 1999, le pays a choisi le système SYDONIA++, développé par la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), pour l'automatisation de ses bases de données et de ses statistiques de recettes douanières. Les mesures les plus emblématiques concernent (i) l'informatisation de l'administration douanière et notamment les postes frontaliers de Ndjamena (Nguéli et Moundou/Toubo), (ii) la limitation des check-points à 12 sur les deux corridors N'Djamena-Douala par Kousséri et N'Djamena-Douala par Toubo et enfin (iii) la baisse significative du coût de transport sur le corridor.

Au-delà de ces obstacles techniques, la véritable entrave à son déploiement demeure la résistance d'un certain nombre de groupes d'intérêts qui verraient disparaître leur intérêt si ce système devenait pleinement opérationnel.

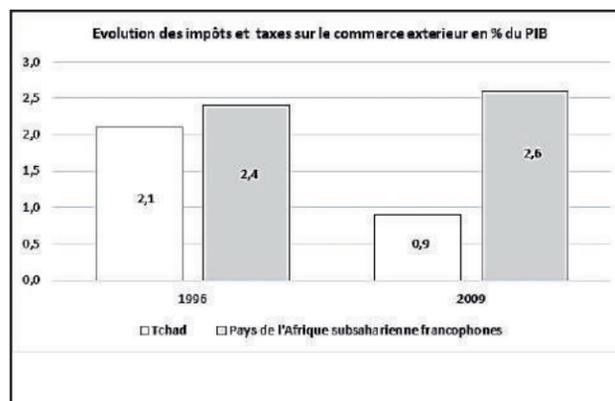
Malgré tous ces efforts, force est de constater que les recettes douanières ne se sont pas significativement améliorées. Plusieurs raisons sont évoquées dont un manque de communication sur les avantages qu'offre le GUCE. En plus de cela, le déploiement du logiciel SYDONIA ++ à travers les 10 principaux postes douaniers sur les 70 postes que compte le pays se heurte à des nombreux obstacles (faible qualité de la connexion internet pour mettre en réseau les principaux postes douaniers). Actuellement, ce logiciel n'est opérationnel que dans 4 postes douaniers traitant près de 40% des déclarations douanières du pays (OMC, 2013).

Au-delà de ces obstacles techniques, la véritable entrave à son déploiement demeure la résistance d'un certain nombre de groupes d'intérêts qui verraient disparaître leur intérêt si ce système devenait pleinement opérationnel. Cela se traduirait bien entendu par une diminution des possibilités d'enrichissement illicites. C'est donc la résistance de ces groupes d'intérêts qui explique ce retard dans la pleine opérationnalisation du GUCE. A ces raisons, il convient aussi d'ajouter la nécessité de la mise en œuvre d'actions coordonnées en faveur de la réduction des exemptions fiscal-douanières (FMI, 2011).

Baisse des performances de collecte avec l'arrivée des recettes pétrolières

Des travaux récents montrent que les pays riches en ressources naturelles ont moins d'incitations à collecter les autres recettes fiscales (*Bornhorst et al, 2008*). Ainsi, dans le cas du Tchad, l'arrivée des recettes pétrolières explique dans une certaine mesure la faible incitation du gouvernement à s'impliquer davantage dans la mise en œuvre des réformes nécessaires à une meilleure mobilisation des recettes hors pétrole.

Bien que l'intégration économique se soit traduite par une baisse des recettes douanières dans la plupart des PED, la baisse de ce type de recettes au Tchad est très en deçà de la moyenne des pays de l'Afrique



Source: *Montagnat-Rentier et Parent (2012)*



Source: www.camer.be

subsaharienne francophone. En effet, alors qu'en moyenne, les impôts et taxes sur le commerce extérieur représentaient 12% des importations en 2009 pour ces pays, ceux du Tchad sont passés entre 1996 et 2009 de 13,7% à 2,5%, ce qui correspond à une baisse de près de 82% (*Montagnat-Rentier et Parent, 2012*). Sur la même période, alors qu'on assiste à une hausse moyenne des impôts et taxes sur le commerce extérieur de 8,3%, au Tchad par contre, on a assisté à la plus importante chute (-57,1%).

La cause de cette mauvaise performance est intimement liée à la corruption endémique qui sévit au sein de la douane. Bien que cette corruption soit relativement répandue dans les PED, la particularité du Tchad est que l'instabilité politique qu'a connue le pays a exacerbé ce déficit de gouvernance. Ainsi, d'après le rapport Doing Business 2010 de la Banque Mondiale, il faut 8 150 \$ pour importer un container au Tchad contre 5 069 \$ et 2 503 en moyenne respectivement dans la zone CEMAC et UEMOA. Le pays occupe l'avant dernière place (124ème/125) du classement des pays par rapport à l'efficacité de leur administration douanière.

Ces indicateurs sont corroborés par ceux de la performance de mobilisation des recettes fiscales hors pétrole. Ainsi, la pression fiscale hors-pétrole du pays est la plus faible de la zone Franc, comptant pour 7,4% du PIB hors pétrole en 2013 comparé à la moyenne dans la zone CEMAC qui était de 14%, tandis que celui de la zone UEMOA était de 16%. La plus grande partie de ces recettes hors pétrole (66% en moyenne sur la période 2010-2012) provient de la Direction Générale des Impôts qui a par exemple collecté en 2012 près de 242 milliards de FCFA sur 373,4 milliards de FCFA de recettes hors pétrole. Le second plus grand contributeur est la douane avec 28% suivi de façon marginale par la Direction Générale du Trésor avec 2,9%.

Des actions pour une plus grande mobilisation des recettes douanières

La crise des finances publiques au Tchad doit être analysée comme une opportunité pour une meilleure discipline budgétaire. Les récents changements à la tête de ces administrations peuvent être perçus comme une certaine volonté de l'Etat d'améliorer la gestion des finances publiques. Gageons que ces réformes s'inscriront dans la durée. L'appui technique et financier des partenaires au développement est plus que nécessaire pour une pérennisation des acquis qui seront engrangés suite aux réformes en cours. Bien que l'opération médiatisée de recensement de vrais -douaniers en 2012 ait permis de purger cette administration de faux-douaniers qui y pullulaient. Il devient tout aussi urgent de briser le cercle vicieux de reversement système des combattants dans les administrations.

→ page suivante

La déliquescence de l'administration tchadienne trouve son origine dans cette pratique (*Lire Tchad Eco n° 4*).

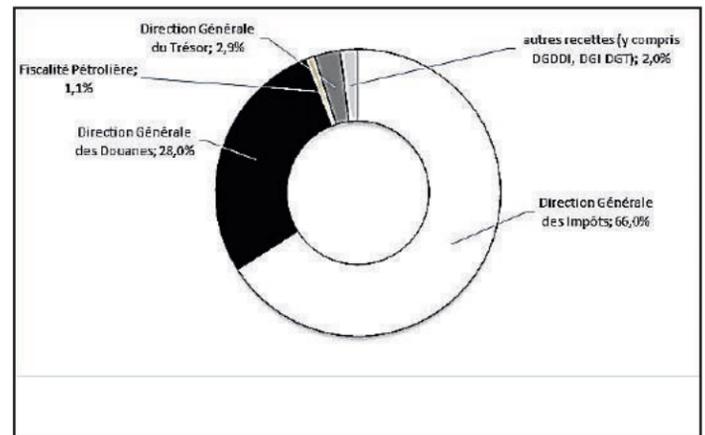
Pour résoudre cette problématique de réinsertion des ex-combattants des rébellions armées, il faudrait penser à mettre en place des programmes de démobilisation-réinsertion beaucoup plus efficaces que ceux qui ont été mis en place ces 25 dernières années. Debos (2013) montre que sitôt les accords de paix signés et après avoir bénéficié de quelques compensations en espèces, les combattants reprennent les armes à la première occasion dès qu'un leader de leur région d'origine ou membre de leur groupe ethnique leur fait appel. En outre, parvenir à briser le cercle vicieux du business de la guerre exigerait non seulement d'améliorer la gouvernance démocratique mais aussi ses composantes économique et

financière. Si des actions couronnées de succès sont menées dans ces trois axes, cela devrait se traduire par une amélioration de la qualité des institutions. Cette amélioration de la qualité des institutions est le seul gage d'une plus grande efficacité des politiques publiques.

Parvenir à réorganiser la douane tchadienne est une tâche qui sera complexe et risquée tant les intérêts en jeu sont importants. Sa réussite est conditionnée à une forte volonté politique et tout porte à croire que dans le contexte actuel, il y a une certaine convergence d'intérêts pour pouvoir mener à bien ces réformes cruciales pour le devenir socioéconomique du pays.

Guy Dabi GAB-LEYBA

Répartition des recettes pétrolières par régies



Source : Ministère des Finances et du Budget

GROS PLAN

Réussir une réforme économique: un challenge pour les pays en développement

Le rôle de l'Etat comme prestataire de services a été unanimement admis par les différents courants économiques. Ce rôle semble moins tenu par les Etats dans les pays en développement (PED). Pourtant, s'il existe des pays où le rôle de l'Etat en tant que prestataire de services doit être prépondérant, c'est bien dans les pays pauvres et ce compte tenu de la multiplicité des défaillances qui auto-entretiennent la pauvreté. Ceci exprime donc un besoin réel d'implémenter des réformes économiques en mesure de juguler cette situation de vulnérabilité.

Parmi les prescriptions des institutions internationales en faveur du développement de ces pays figurent au premier rang des réformes structurelles (*Birdsall et Torre, 2001; Merlevede, 2003*). Le retournement idéologique opéré au début des années 80s, connu sous le nom de consensus de Washington, fait partie des réformes les plus importantes expérimentées par les PED. Ces réformes se distinguent des politiques macroéconomiques et visent à influencer sur la trajectoire d'une économie à long terme en modifiant sa structure.

Cependant, l'implémentation des réformes engendre des coûts politiques et économiques répartis inégalement entre les groupes sociaux (*Fernandez et Rodrik, 1991; Alesina et Drazen, 1991*). Une illustration parfaite vient du modèle de guerre d'usure où malgré la nécessité de procéder à des réformes, aucun groupe n'est prêt à les engager de peur de supporter à lui seul leurs coûts (*Alesina et Drazen, 1991*). De ce fait, la tâche la plus importante en économie politique des réformes est de trouver un paquet de réformes qui a une faible probabilité d'être abandonnée (*Alesina et Drazen, 2001; Campos et al., 2010*). Au-delà des débats doctrinaux et de souveraineté nationale relative à l'autonomie dans la conduite des politiques économiques, l'incapacité des PED à implémenter des réformes suggère d'identifier les déterminants de succès et d'échec des réformes dans ces pays.

Les réformes au Tchad : Le cas de l'administration publique

Au Tchad, le besoin de réformer l'administration publique date de depuis le milieu des années 90s. Ces réformes sont motivées par le constat que l'administration publique est inefficace, suggérant la nécessité impérieuse de la réformer afin de la rendre plus performante. La vue synoptique de ces réformes

suggère que la lutte contre la corruption constitue leur leitmotiv.

Cependant, le pays n'a pas échappé à l'épineuse question de comment réussir les réformes. Certaines ont pu résister au renversement et ont produit des effets indéniables, d'autres par contre ont eu une espérance de vie égale au temps que son initiateur passe au gouvernement ou encore le temps d'un effet d'annonce. Ce qui suggère la non prise en compte de toutes les conditions nécessaires à la réussite d'une réforme.

Réformer : une histoire des perdants et des gagnants

Cependant, le pays n'a pas échappé à l'épineuse question de comment réussir les réformes. Certaines ont pu résister au renversement et ont produit des effets indéniables, d'autres par contre ont eu une espérance de vie égale au temps que son initiateur passe au gouvernement ou encore le temps d'un effet d'annonce.

Tout choix économique (libéralisation commerciale, adoption d'une nouvelle technologie, privatisation), donne lieu à des gains (taille du gâteau augmente), car c'est l'objectif recherché. Toutefois, ce choix entraîne une redistribution du gâteau. Par exemple, la décentralisation est une réforme qui oblige l'Etat à fragmenter ses prérogatives et à introduire plus de concurrence et de contre-pouvoirs. Surtout, les responsables centraux sont contraints à déléguer l'exécution du budget de leur département aux responsables locaux. Autrement dit, il s'agit de renoncer aux rentes que pourraient générer l'exécution du budget à travers la passation des marchés publics. Un autre exemple est une politique de



Source : directinfo.webmanagercenter.com

libéralisation commerciale qui, en augmentant le revenu national, va supprimer les rentes des détenteurs de licence d'importations et réallouer une partie de ces rentes vers ceux qui n'en détenaient pas avant ladite réforme.

Ainsi, deux groupes naissent suite à une réforme : le groupe des perdants et celui des gagnants. La réussite ou l'échec de toute réforme repose donc en grande partie sur le pouvoir respectif des gagnants et des perdants.

Dans ce contexte, si les perdants de la réforme sont plus nombreux et/ou plus forts que les gagnants, il va sans dire que le risque de voir la réforme échouée est élevé (*Fernandez et Rodrik, 1991*).

Les réformateurs doivent faire face à deux types de contraintes politiques :

- des contraintes de faisabilité/ ex ante : elles peuvent bloquer le processus de décision et empêcher les réformes d'être adoptées ;

Clefs d'oeil

Vue synoptique des réformes de l'administration publique au Tchad

Les réformes et mesures successives qui ont suivi l'élaboration du statut de la fonction publique en 1998 sont:

- création d'une institution chargée d'exécuter la réforme de l'administration publique (CESRAP) en 1999;
 - organisation d'un recensement des fonctionnaires en 2000;
 - adoption d'un nouveau statut appliquant des critères de recrutement et de promotion fondés sur le mérite en 2001, cette réforme inclut également la simplification et l'informatisation du système de suivi de la masse salariale;
 - audit sur l'organisation institutionnelle et les politiques de gestion du personnel de neuf ministères pilotes (finances; planification, développement et coopération; éducation; enseignement supérieur; santé; action et protection sociales; agriculture; élevage; et justice) en 2003;
 - création d'un ministère chargé de l'Assainissement Public et de la Bonne Gouvernance en 2008;
 - organisation d'un recensement biométrique des fonctionnaires en 2011, ce dernier se poursuit jusqu'à aujourd'hui;
 - création de la Commission Interministérielle chargée de l'Assainissement du fichier du Personnel civil de l'Etat (CIMAPE) en 2013, cette commission est chargée de la mise en œuvre du Système Intégré de Gestion Administrative et Salariale du Personnel de l'Etat (SIGASPE).
- En plus de ces réformes, d'autres structures ad hoc ont été mises sur pied (opérations cobra), afin de rendre la gestion publique plus responsable.

→ page suivante

- des contraintes ex post : elles sont liées aux effets de retour et au renversement politique une fois que les réformes ont été mises en place et que se produisent leurs premiers effets.

Le risque de renversement d'une réforme est accentué par l'incertitude sur l'identité des perdants et des gagnants. En effet, en présence d'asymétrie d'information, certaines réformes peuvent rencontrer l'opposition d'une majorité empêchant leur mise en place alors que ces réformes n'auraient pas eu d'opposition majoritaire si elles avaient été faites. Aussi, le pouvoir d'engagement du pouvoir réformateur est un élément clé dans l'implémentation des réformes dans ce sens où si ce dernier est faible, non seulement les perdants feront échouer ladite réforme, mais l'incertitude devient plus grande. Ce qui accroît l'incohérence temporelle, expression désignant le fait que le pouvoir réformateur ne respecte pas ses engagements ou n'ait pas la capacité de faire respecter ses engagements au prochain pouvoir.

Comment réussir une réforme ?

L'économie politique apporte des éléments de réponse pour réussir une réforme. Deux approches sont utilisées en économie politique des réformes : approche normative et approche positive.

L'approche normative répond à la question comment relâcher les contraintes politiques pour que les réformes puissent être promulguées ? Elle s'intéresse à la prise de décision des décideurs/réformateurs et le fait que ces derniers soient soumis à des contraintes politiques. Un exemple de contrainte politique est le fait qu'un gouvernement soit renversé par les groupes de pression (perdants de la réforme). **De ce fait, le respect des quatre prescriptions suivantes est nécessaire :**

La manière de présenter la réforme : il s'agit de proposer un paquet de réformes qui donne des compensations aux perdants. Autrement dit, il est question de verser des transferts aux perdants pour « acheter leur accord », c'est un moyen de faciliter la mise en place des réformes. Bien entendu cela engendre des coûts à court terme qu'il faut comparer aux bénéfices de long terme de ladite réforme.

Privilégier le gradualisme à la thérapie du choc : en raison d'asymétrie d'information sur les perdants et les gagnants, il est conseillé de promulguer les réformes graduellement. A ce niveau, la littérature économique met en opposition le cas de la Chine, adepte du gradualisme et les pays de l'ex-URSS, partisans de la thérapie du choc. La réussite économique de la Chine corrobore, d'après cette littérature, la supériorité du gradualisme sur la thérapie du choc. Le gradualisme abaisse le coût de l'expérimentation et permet de rendre le statut quo moins acceptable par la majorité. La difficulté liée à cette solution est relative au pouvoir d'engagement du pouvoir car il n'est pas en mesure de faire accepter des transferts faisant office de compensation au prochain pouvoir. Aussi, elle présente un gain d'efficacité moindre que les réformes promulguées ensemble.

Mise en place des institutions qui rendent crédibles l'engagement à fournir des compensations : des institutions créées par voie des urnes sont susceptibles de rendre crédible les engagements

contrairement à celles qui relèvent du pouvoir discrétionnaire.

Arrêter un calendrier de mise en œuvre : le meilleur moyen de créer l'irréversibilité est souvent de définir des blocs de réformes avec un calendrier ou des séquences et des transferts de compensation de façon à créer des appuis.

L'approche positive de la réforme se propose d'analyser les conflits entre groupes d'intérêts induits par ladite réforme. Le but est moins de fournir des recommandations politiques que d'essayer de comprendre l'évolution des rapports de pouvoir entre les groupes d'intérêt. Ainsi, la première étape à toute réforme est l'identification de toutes les parties prenantes, chacune avec son rôle et son degré d'implication.

Quelques politiques économiques

Leçon 1 : Le concept de "crisis-induces-reform hypothesis" soutient l'idée que les réformes sont induites par les conjonctures économiques difficiles. D'après cette hypothèse, la conjoncture difficile que traversent les pays exportateurs de pétrole pourrait être un catalyseur pour implémenter des réformes allant dans le sens de la diversification de ces économies. Dans le même ordre d'idée, le changement à la tête de la douane tchadienne obéit à cette logique si et seulement si ce changement est suivi d'effets à long terme. Les crises économiques sont considérées comme les prérequis pour les efforts vers les réformes (Bates and Krueger, 1993).

Leçon 2 : Le rôle important de la volonté politique dans la réussite d'une réforme. Raballand et al. (2009) suggèrent qu'indépendamment de sa qualité, la réussite d'une réforme douanière dépend de la volonté des dirigeants. James T. Walsh écrit que « bien souvent, ce n'est pas l'argent, mais la volonté d'agir qui fait défaut » (Walsh, 2008). Cette hypothèse semble proche de la pratique, par contre, son implémentation semble moins facile car la volonté politique est endogène, suggérant qu'il faut d'abord intéresser la classe dirigeante. Ceci est corroboré par l'inertie observé dans les institutions économiques et politiques.

Leçon 3 : Le rôle facilitateur des apports extérieurs a été mis en exergue dans la littérature. L'idée principale est que ces apports pourraient réduire les coûts des réformes en dédommageant les perdants. Suivant cette logique, les partenaires techniques et financiers, sous prétexte que les objectifs à atteindre sont souvent identiques, peinent à tenir compte des singularités de chaque pays et préconisent des mesures génériques qui s'avèrent régulièrement inefficaces. D'ailleurs l'échec des aides conditionnelles s'explique en partie par la non prise en compte du contexte local et de la non appropriation des réformes par les intéressés.

Leçon 4 : La décentralisation offre un meilleur cadre pour réussir l'implémentation graduelle des réformes politique et économique. Ces réformes, mises en place globalement, auraient échoué. En effet, le gradualisme abaisse le coût de l'expérimentation et permet de rendre le statut quo moins attractif dans le temps dans le sens où il peut avoir des interactions entre les collectivités décentralisées. Cela veut dire que si une réforme réussit dans une juridiction décentralisée, rendant le statu quo moins attractif, les autres juridictions peuvent s'approprier de ladite réforme.

Aristide MABALI

Clein d'oeil

Les dix commandements du consensus de Washington

Vous aurez sans doute entendu parler du « consensus de Washington », un paquet de recommandations de politique économique du FMI et de la BM aux PED dans le but de juguler le fardeau de la dette sous lequel s'écroulaient cet ensemble de pays. S'il est reconnu que ces mesures ont permis de maîtriser le cadre macroéconomique, il est aussi soutenu qu'elles ont produit des effets antisociaux.

Discipline budgétaire : Il est reconnu que des déficits budgétaires trop importants sont source d'inflation, de crises de la balance des paiements et de volatilité des capitaux.

Moins de dépenses publiques : Dans une optique néoclassique, la recherche de l'équilibre budgétaire passe par la réduction des dépenses publiques plutôt que l'accroissement de la pression fiscale.

Action sur les taux d'intérêt via une politique monétaire restrictive : Les taux d'intérêt doivent être déterminés par le marché et les taux réels doivent être positifs et modérés afin de pouvoir attirer les capitaux, sans compromettre l'investissement et le remboursement de la dette publique.

Un taux de change unique et compétitif : L'objectif est de favoriser les exportations, tout en maintenant le déficit de la balance commerciale à un niveau qui peut durablement être financé. Pour cela, il convient de dévaluer la monnaie (régime de change fixe) ou de la laisser se déprécier (régime de change flexible).

Libéralisation commerciale : Il s'agit de limiter, voire de supprimer, les barrières tarifaires et non tarifaires.

Compétitivité : D'après Williamson, l'existence de barrières freinant l'entrée des investissements directs étrangers (IDE) doit être combattue.

Privatisation : La privatisation est nécessaire car les entreprises privées sont supposées plus efficaces que leurs homologues publiques. Les privatisations visent à restaurer l'équilibre budgétaire et réduire l'investissement public, donc le poids de l'Etat.

Déréglementation : L'objectif est d'abolir, ou à défaut de réduire, les barrières à l'entrée et à la sortie des marchés, donc d'éliminer les règles qui freinent l'initiative économique et la libre concurrence.

Réforme fiscale : Il s'agit d'accroître le nombre de contribuables en élargissant l'assiette fiscale par l'intermédiaire d'une généralisation de la TVA et de réduire les taux d'imposition marginaux.

Droits de propriétés : Il s'agit de renforcer les droits de propriété afin de promouvoir la création privée de richesses et de permettre au secteur informel d'obtenir ces droits à des coûts acceptables.



Retour sur la conférence-débat organisée par le CROSET le 04 Décembre 2015

Dans le cadre de ses activités, le CROSET a organisé, avec l'appui financier du bureau de coordination de SWISSAID au Tchad, une conférence-débat le 04 Décembre dernier au CEFOD sur le thème « Sociétés extractives et soutenabilité de l'économie tchadienne ». Animée par un panel composé de M. Djérassem LE BEMADJIEL, Ministre du Pétrole et de l'Energie, Dr Robert MADJIGOTO, Enseignant-Chercheur, M. François NDOUBAHIDI SAMADINGAR, Economiste au CCSRP, Abbé Raymond MADJIRO, Coordonnateur de la Coalition PCQVP-PCQVG et Dr Philippe SANDJIMBAYE DJEKODOM, Enseignant Chercheur, cette conférence a vu la participation de plus de 150 personnes venues des administrations publiques, des universités, des chancelleries, de la société civile ainsi que des médias.

Vue des panélistes (photo CROSET)

Nous retiendrons que les interventions des différents panélistes ont permis de comprendre les enjeux pétroliers en lien avec la soutenabilité de l'économie tchadienne. Ainsi le Ministre du Pétrole a axé son intervention sur le descriptage des contrats conclus entre le gouvernement tchadien et la multinationale Glencore. Pour lui, décriés à tort, ces contrats sont bénéfiques pour le pays. La chute vertigineuse du prix du baril, non anticipée par les deux parties, vient mettre le doute sur le niveau d'information de chaque partie. Dr MADJIGOTO a plaidé pour le renforcement et l'application des règles juridiques qui protègent l'environnement dans un contexte pétrolier. M. NDOUBAHIDI a mis en exergue l'importance du contrôle et de la transparence dans la relation pétrole - développement. L'intervention de l'Abbé MADJIRO va également dans ce sens car il a plaidé pour plus d'actions de la société. Le dernier intervenant a analysé les performances économiques du Tchad sous le prisme de la malédiction des ressources naturelles. Selon lui, si le pétrole a contribué à améliorer les indicateurs macroéconomiques du pays, son impact sur le niveau de vie du tchadien reste faible voir négatif.

L'engouement suscité pour cette conférence-débat témoigne de la nécessité de pérenniser de telles initiatives qui pourraient à terme constituer des cadres de concertation et d'échanges sur les évolutions socio-économiques et les mutations de l'économie tchadienne. (Les supports de communication des panélistes peuvent être obtenus sur demande via cet email: nos_contacts@croset-td.org).

L'expérience du guichet unique du commerce extérieur dans le monde : qu'est-ce que le Tchad peut en apprendre?

Par Jareth BEAIN, Président du CROSET

Le commerce international est depuis toujours considéré comme un moteur de la croissance et du développement économique. La libéralisation économique permise par les Programmes d'Ajustement Structurels des années 80s a conduit à une réduction substantielle de la fiscalité de porte. Dans la majorité des PED, cette baisse de la fiscalité de porte a été compensée par l'accroissement des recettes fiscales grâce notamment à l'instauration de la TVA.

Au Tchad, l'arrivée des recettes pétrolières en 2003 a conduit à une réduction de la collecte des recettes fiscales non pétrolière et douanière notamment (Voir l'article : A la découverte de la douane tchadienne). Avec le temps, le pays est devenu progressivement dépendant au secteur pétrolier qui d'après le FMI fournissait en 2013 70% des recettes budgétaires. La baisse progressive du cours du brut a mis en évidence l'extrême dépendance du pays aux recettes pétrolières. Pour faire face à cette situation, plusieurs mesures phares ont été prises et l'une de ces mesures est la réforme de la douane par le biais du déploiement du GUCE. Le GUCE a été expérimenté dans plusieurs pays à travers le monde. Les leçons apprises dans ces pays peuvent aider le Tchad à mieux déployer le dispositif dans le but ultime d'une meilleure collecte des recettes douanières. Cette revue de l'expérimentation du GUCE permettra d'identifier les facteurs d'échecs et de succès susceptibles de guider le processus d'implémentation en cours au Tchad. La revue des expériences pays portera sur la Colombie, le Cameroun, le Sénégal et le Bénin.

La réussite de la Colombie dans l'expérimentation du GUCE

La nécessité de la mise en œuvre du GUCE en Colombie résultait du constat selon lequel la douane du pays était inefficace. En effet, les procédures de dédouanement pouvaient prendre jusqu'à 2 mois, faisant intervenir 18 entités publiques et une ou plusieurs entités privées (chambres de commerce notamment). Ce nombre élevé d'acteurs ainsi que la durée du processus de dédouanement ont entraîné une augmentation des coûts supportés par les entreprises réduisant leur marge bénéficiaires. Consciente de cette situation et de la nécessité d'une réorganisation de la structure administrative en charge de la gestion du commerce extérieur, le gouvernement colombien a décidé d'implémenter le GUCE. A terme, cela a entraîné une baisse de la compétitivité du pays du fait du surenchérissement du coût des investissements.

Le Décret n°4149, promulgué en décembre 2004, constitue l'ossature juridique du GUCE. La mise en œuvre du module des importations s'est déroulée en plusieurs étapes. En novembre 2005, les demandes de licences d'importation ont été automatisées à 100% par le biais du GUCE. A partir du 20 juin 2006, les enregistrements d'importations des villes autres que Bogota ont été automatisés à 100%. Depuis le 17 novembre 2006, tous les enregistrements d'importations sont traités par le biais du GUCE. Le module des exportations a été mis en place de façon facultative le 17 novembre 2006. En mai 2008, il est devenu obligatoire pour les licences d'exportation qui sont traitées par le biais du GUCE. Le formulaire unique pour le commerce extérieur est opérationnel depuis septembre 2008. **Au total, la mise en œuvre du GUCE a nécessité environ trois ans. Pour la mise en œuvre du guichet unique du commerce extérieur, le gouvernement national a réalisé un investissement initial de deux millions de dollars américain répartis entre matériel informatique et logiciels. Des améliorations ont été apportées et de nouveaux modules ont été inclus pour une valeur totale de 4 millions de dollars américain.**

Résultats de la mise en place du guichet unique en Colombie

L'implémentation du GUCE en Colombie a eu les résultats escomptés. Ainsi, la réduction du temps de traitement et d'acteurs a entraîné une baisse des frais administratifs liés au commerce extérieur représentant



en moyenne 10% de la valeur des biens. Le délai de réponse aux usagers est passé de 20 à 5 jours. Il faut noter enfin que quelques années seulement après sa mise en œuvre, le GUCE a conduit à une augmentation des exportations et des importations du pays. Ainsi, les importations en volume ont cru de 394% et les exportations de 358% sur la période 2000 à 2012 (OMC 2013/Commerce extérieur).

L'expérience mitigée du GUCE au Cameroun

Comme en Colombie, l'implémentation du GUCE au Cameroun résultait du constat de l'inefficacité du système en place. Ainsi, plusieurs acteurs éparpillés et ne communiquant pas entre eux intervenaient dans le commerce extérieur. A cela, il convient d'ajouter un traitement manuel des dossiers et une circulation d'argent en espèce entre acteurs, ce qui accroissait les possibilités de corruption. Les délais de traitement de dossiers administratifs allaient de 16 à 40 jours. En outre, les procédures du commerce extérieur étaient régies par un ensemble de 140 textes législatifs et réglementaires mettant en œuvre 25 types d'acteurs. Enfin, le temps moyen de passage d'un conteneur était de 20 jours, ce qui ajouté aux autres contraintes entraînait des coûts supplémentaires considérables ayant pour conséquence le renchérissement du prix des biens et services.

L'idée de la mise en place d'un GUCE au Cameroun est le résultat de la recommandation de la Table Ronde sur la Réforme Portuaire de 1997. Suite à cette table ronde, le gouvernement camerounais a engagé des différentes concertations avec les opérateurs publics et privés. Il a été mis en place le 7 juillet 1999 et inauguré le 25 août 2000. Deux étapes ont marqué la mise en place du guichet unique au Cameroun. Dans une première étape, le guichet unique physique a été rendu opérationnel en l'an 2000. Il a consisté à regrouper sur un même site les principaux intervenants publics et privés du commerce extérieur. La seconde étape a consisté à mettre en place le guichet unique électronique ou e-GUCE qui est une plate-forme informatique mettant en relation les différents acteurs du commerce extérieur. Il est opérationnel depuis 2007.

L'implémentation du GUCE s'est traduite par des améliorations notables dans plusieurs aspects du commerce extérieur. Il s'est traduit ainsi par une réduction significative du délai de traitements de dossiers qui est passé de 15 à 3 jours pour les dossiers administratifs et de 40 à 19,5 jours pour les délais globaux. L'implémentation du GUCE a aussi permis une augmentation de l'efficacité dans le traitement des dossiers. A titre d'exemple, **le pourcentage des déclarations traitées le jour de leur enregistrement est passé de 78% en 2009 pour s'établir à 97,1% en 2012.**

Le plus grand avantage du GUCE au Cameroun a été sans nul doute l'amélioration du niveau de collecte des recettes douanières qui sont passés entre 2005 et 2010 de 345 à 503,5 milliards de FCFA.

Même si l'implémentation du GUCE a permis d'améliorer le niveau des recettes douanières, sa mise en œuvre crée cependant de nouveaux problèmes : longues files d'attente devant ce guichet unique où les opérations sont encore physiques et manuelles, saisie à maintes reprises de la même information par plusieurs acteurs, dispersion des efforts entre des initiatives différentes, paiement en espèce des prestations ce qui concourt à la corruption, mauvaise sécurisation des données non encryptées, falsification à répétition des documents mettant en doute l'authenticité de ces derniers, paiement des faux frais, absence d'outils adéquats pour contrecarrer la contrefaçon, existence de groupe de pression hostile au changement et manipulé par les fraudeurs, manque de transparence.

D'après une étude du Cabinet CESIA-International, les délais de traitement qui seraient passés de 15 à 3 jours pour les dossiers administratifs et de 40 à 19,5 jours pour les délais globaux tels qu'annoncés par les autorités ne sont que théoriques. Selon une étude menée de janvier 2007 à mars 2011, il faut environ 20 jours pour sortir une marchandise du port autonome de Douala.

Les recettes douanières du Cameroun de 2011 à 2012

	Prévisions Nov 11- Jan 12	Réalisations (Base caisse)	Taux de réalisation (%)
Douala Port I	79 735 116 648	81 265 490 431	102%
Douala Port V	16 855 356 700	20 308 802 061	120%
Douala Aéroport	5 074 100 000	5 170 586 677	102%
Douala Transfert	2 618 700 000	2 987 322 151	114%
Autres Bureaux Lit.II	2 053 100 000	1 985 517 471	97%
Autres Bureaux Lit.I	15 634 166 900	14 333 213 343	92%

Sources : BILANGNA et DJEUWO/OMD (2013)

Encadré: Principaux obstacles et stratégies d'évitements mis en œuvre lors de l'implémentation du GUCE en Colombie

Le premier problème rencontré par les autorités colombiennes en déployant le GUCE est la résistance au passage du format papier aux formats électroniques. Ensuite, la difficulté d'obtention de l'accord des organismes et acteurs concernés conjugué à des difficultés de coordination intégrale ont été les problèmes majeurs rencontrés. Afin de contourner ces obstacles, les autorités colombiennes ont développé les stratégies suivantes :

- Base juridique : les autorités se sont focalisées sur les textes législatifs et réglementaires pour contourner les obstacles ;
- Travail en équipe : le travail en équipe renforce davantage la capacité à résister aux obstacles ;
- Collaboration entre secteurs public et privé : la collaboration entre secteurs public et privé conduit à une meilleure efficacité des actions ;
- Actions de communication et de formation : la mise en œuvre d'actions de communication ont permis de sensibiliser les acteurs du GUCE sur l'importance des réformes. Les actions de formation ont permis de rendre plus professionnels les acteurs du GUCE ;
- Communication sur le retour positif : les succès du GUCE ont permis de convaincre le grand public de l'importance de cet outil ;
- Disponibilité des moyens financiers : le Ministère des Finances a eu en sa disposition des ressources suffisantes pour former les usagers à l'utilisation de ce nouvel outil.

→ page suivante

DOSSIER SPECIAL: ZOOM SUR LE GUICHET UNIQUE DU COMMERCE EXTERIEUR

L'étude constate ainsi que, entre l'enregistrement du manifeste et l'enregistrement de la déclaration, les marchandises passent 13,6 jours. Alors que, entre l'enregistrement de la déclaration et la liquidation, on met 6 jours. Une seule partie prend 13,6 jours. Malgré les premiers succès engrangés au début, le GUCE au Cameroun a été un échec.

L'expérience réussie du GUCE au Sénégal

L'environnement du commerce extérieur sénégalais était soumis à de nombreuses contraintes qui fragilisaient le secteur. Les opérateurs économiques étaient soumis à des formalités lourdes, longues et complexes. En effet, le commerce extérieur sénégalais était caractérisé par : une réglementation complexe qui faisait l'objet d'interprétations contradictoires entre les différentes parties concernées, une forte dispersion des administrations publiques et privées qui conduisait à des dépenses supplémentaires, des délais de performances qui n'obéissaient à aucune règle, une forte utilisation du papier, un problème de sécurisation des données, une absence de rationalisation des données et documents exigés par les administrations publiques et privées. Tous ces problèmes ont conduit à une baisse de la compétitivité du pays.

Face à cette situation, le gouvernement sénégalais a décidé de recourir aux meilleures pratiques de facilitation des échanges en vigueur. Cela a conduit à l'implémentation d'une solution locale de facilitation du commerce sous la forme d'un guichet virtuel dénommé GIE-GAINDE 2000 plus connu sous le nom d'ORBUS.

L'implémentation d'ORBUS a conduit à une amélioration de l'environnement du commerce extérieur du Sénégal. Ainsi, on a assisté à une réduction du délai de dédouanement qui est passé de 18 à 3 jours et de celui d'enlèvement qui est passé de 3 à 1 jour. On a assisté aussi à l'interconnexion de l'ensemble des administrations publiques et privées qui interviennent dans les procédures de dédouanement. De même, la dématérialisation des formalités du commerce extérieur est devenue effective depuis le 20 février 2012. Par ailleurs, on assiste à la rationalisation des importations et à la promotion des exportations. On note l'attraction des investisseurs privés nationaux et étrangers. De même, le GUCE a permis à la douane sénégalaise de franchir le cap de 500 milliards de francs CFA de recettes en 2011, ce qui concerne les données sur les échanges commerciaux, les importations des biens et services en valeur ont cru de 280% et les exportations de 180% sur la période 2000 à 2012.

Le GUCE du Sénégal à travers GAINDE 2000 est considéré comme une mix-performance par le fait qu'il a permis au pays de se positionner comme l'un des leaders en Afrique. A l'heure actuelle, GAINDE 2000 a une représentation

internationale en Asie, en Europe, aux Etats-Unis et en Afrique. Il a apporté son expertise dans plusieurs pays africains notamment, au Kenya, au Cameroun, au Gabon, et au Ghana. La compétence du guichet unique du Sénégal est reconnue sur la scène internationale. C'est ainsi que GIE GAINDE 2000 a remporté le 1er prix 2012 des Nations Unies pour le service public (UNPSA) dans la catégorie «Amélioration de la Prestation des Services Publics».

Malgré les différents succès à l'actif du guichet unique sénégalais, quelques difficultés constituant les principaux facteurs d'échec persistent et méritent d'être soulignées. Le délai de dédouanement de 3 jours annoncé est souvent perturbé quand il y a un délestage. Les coupures d'électricité et d'autres problèmes techniques font que parfois il faut mettre 5 à 7 jours pour les procédures de dédouanement. L'insuffisance de formation des usagers du guichet unique freine aussi sa bonne marche. La dématérialisation complète annoncée n'est pas encore totale, elle n'est qu'en partie. Toutefois, d'après les informations recueillies sur le terrain, il faut noter qu'environ 3/4 des programmes de dématérialisation sont aujourd'hui effectifs.

Le GUCE au Bénin

Comme les autres pays, le Bénin faisait face à de nombreux problèmes qui entravent le bon fonctionnement du commerce extérieur. Le manque de compétitivité du commerce est dû aux procédures nombreuses qui ne répondent pas aux normes internationales. L'économie béninoise souffrait d'un environnement des affaires relativement morose, caractérisé par des lourdeurs administratives. Par exemple le délai entre le déchargement d'un conteneur au port de Cotonou et sa sortie du terminal était de 39 jours en moyenne. Cette lenteur administrative causée entre autres par la prépondérance des phénomènes d'insécurité et de corruption a impacté la compétitivité du pays.

Ayant compris l'importance d'une plus grande efficacité du commerce extérieur, les autorités béninoises ont décidé d'implémenter le GUCE en 2011. Après plusieurs tentatives qui ont échoué, le pays a lancé un appel d'offre international pour la mise en œuvre et l'exploitation de son GUCE. C'est ainsi que l'offre a été attribuée en novembre 2010 au consortium Bureau Veritas BIVAC-SOGET sous la forme d'une concession. Ce projet a conduit à la création du SEGUB (Société d'Exploitation du Guichet Unique du Bénin). La SEGUB est chargée de la gestion du guichet. En novembre 2011, le Bénin a procédé à l'inauguration de son guichet unique.

Comme dans les autres pays, l'implémentation du GUCE a conduit à une réduction du délai de déchargement de container qui est passé de 39 à 6 jours, une réduction significative des délais de



Source: Rapport 2013 sur les perspectives dans le monde et OMC

dédouanement des marchandises. En termes des échanges internationaux, sur la période allant de 2006 à 2012, les importations béninoises en valeur ont augmenté de 95,60% et les exportations de 88%. Ces données montrent que la mise en place du guichet unique a amélioré le climat des échanges mondiaux du Bénin.

Cependant, l'implémentation du GUCE se heurte à plusieurs contraintes dont une résistance au changement de certains agents pour qui l'ancien système profitait du fait de l'existence des possibilités de corruption plus élevées. Il faut aussi relever des lenteurs administratives liées au manque de volonté chez certains agents retardant les procédures de dédouanement et de sortie effective des marchandises. Malgré ces quelques ratés, le guichet unique béninois est considéré comme une expérience de réussite car 11 mois seulement après sa mise en place, il a réalisé des exploits remarquables pour le pays.

Des leçons pour le Tchad

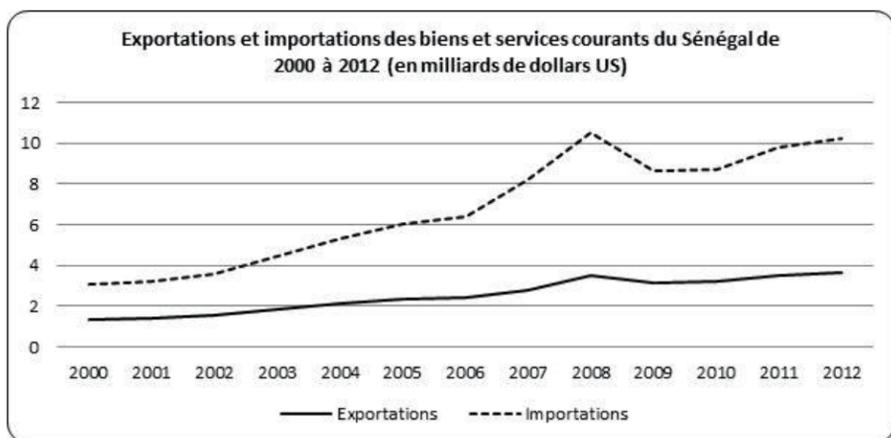
Les principaux facteurs d'échecs du guichet unique peuvent être résumés en termes de manque de volonté politique réellement et pratiquement exprimée par les autorités pour dynamiser son fonctionnement. On peut noter aussi la résistance au changement et le manque de maîtrise des outils techniques pouvant permettre une gestion efficace du guichet. De même, le problème de manque de discipline des agents constitue l'un des problèmes majeurs au bon fonctionnement du guichet unique. Ce qui entraîne le paiement incontrôlé par les usagers de frais supplémentaires. L'insuffisance de moyen financier ne permet pas de réaliser de manière adéquate des activités. Aussi, la présence de groupe de pression manipulé par les fraudeurs qui profite du manque de transparence est un facteur déterminant de l'échec du guichet unique dans la plupart des cas.

D'un autre côté, le manque d'outils techniques adéquats entraînent par exemple le fléau de contrefaçon de certains certificats. Ce qui remet en doute l'authenticité des documents qui est l'un des objectifs majeurs du GUCE afin de lutter contre les fraudes. La falsification des documents ne permet pas la transparence dans les transactions. Le non-respect des procédures et de la réglementation par les usagers lié à la lenteur dans le traitement des dossiers constitue aussi un des problèmes qui entravent le bon fonctionnement du guichet. Enfin, l'insuffisance d'infrastructures de télécommunication est l'un des facteurs d'échec important à relever.

Encadré: Les facteurs à l'origine de la réussite du GUCE béninois

Le guichet unique du Bénin est reconnu comme une réforme essentielle. Son succès est le résultat des facteurs suivants:

- la tenue de réunion hebdomadaire entre le Ministère et le Concessionnaire ;
- la mise en place d'un comité de suivi mensuel ;
- la formation des acteurs du GUCE (plus de 650 agents formés comprenant des transitaires, des douaniers et des manutentionnaires) ;
- une plus grande implication de la communauté portuaire ;
- une communication réussie autour du GUCE avec la mise en place d'un site web dédié et sécurisé ;
- la simplification et la dématérialisation des opérations ;
- la création d'une interface avec SYDONIA et les principaux opérateurs ;
- la grande expérience du concessionnaire dans la mise en œuvre du GUCE dans des environnements multiculturels (Afrique, Europe et Amériques) ;
- une forte méthodologie en gestion du changement ;
- un plus grand transfert de technologie et de promotion des compétences locales.



Source: Rapport 2013 sur les perspectives dans le monde

Quelles leçons le Tchad peut tirer de ces différentes expériences pays ?

Les expériences pays précédemment citées nous fournissent des pistes permettant de mieux réussir la mise en œuvre du GUCE au Tchad. A cet effet, le pays pourrait s'inspirer des recommandations suivantes en vue d'une meilleure implémentation du GUCE :

Organisation d'une étude de faisabilité : Pour mieux connaître le terrain afin de réussir la mise en place et la gestion efficace du guichet unique, le pays a besoin d'une étude de faisabilité. Cette étude lui permettrait d'identifier les principaux obstacles à une implémentation réussie du GUCE;

Réorganisation de la structure juridique, réglementaire et administrative : Pour un guichet unique réussi, le Tchad a besoin de

réformer toutes ses structures juridique, réglementaire et administrative afin d'adapter les principaux textes à cet environnement. Cela permettrait de bien définir les objectifs du projet, l'un des principaux facteurs de succès du guichet unique comme le cas de la Colombie ;

Partenariat Public-Privé : Les expériences parcourues nous montrent que pour la bonne marche et la réussite du guichet unique, le secteur public tchadien a besoin d'un partenariat fort avec le privé. Il faut aussi créer une entité privée pouvant se charger de la gestion du guichet unique. Pour cela, il est convenable de lancer un appel d'offre international pour permettre de sélectionner une entreprise ayant des expériences poussées dans le domaine.

Implication de toutes les parties prenantes :

Les expériences parcourues mettent en exergue l'importance de l'implication de toutes les parties prenantes. Cette implication fera de sorte qu'il sera facile de déterminer les goulets d'étranglement afin d'apporter des solutions idéales pour son succès.

Une volonté politique clairement exprimée : L'un des facteurs de réussite d'un environnement du GUCE est la volonté politique, seul moyen pouvant permettre de vaincre la résistance au changement provoqué par des groupes de pressions. Les expériences des autres pays parcourues présentent la résistance au changement comme l'un des premiers facteurs d'échec de l'environnement du guichet unique ;

Formation des agents et valorisation de la main d'œuvre locale : Pour permettre de maîtriser les différents aspects techniques du guichet unique, le Tchad doit procéder à la formation des cadres locaux. Cela dans le but non seulement de bien assurer le fonctionnement mais aussi dans le but d'éviter la

dépendance vis-à-vis d'une main d'œuvre étrangère;

Un guichet unique totalement dématérialisé : L'expérience du Bénin nous indique que le GUCE totalement dématérialisé a permis à ce pays de présenter de très bons résultats en une période de 11 mois seulement après sa mise en place. La dématérialisation de cet environnement permettrait d'éviter les contacts physiques qui sont souvent à l'origine de la corruption, de pertes de recettes de l'Etat, etc.

Partage d'expérience : Afin de mieux gérer l'environnement du guichet unique, il serait idéal pour le Tchad de partager les expériences d'autres pays. La participation à des rencontres de partage d'expériences permettrait au pays de s'imprégner des différents facteurs qui ont conduit au succès ou à l'échec de certains pays, cela dans le but de copier les bonnes pratiques.



Paméla MADA

COP21 : Conférence des Nations Unies pour le changement climatique

Du 30 Novembre au 12 Décembre 2015, s'est tenue au Parc des expositions de Paris - Le Bourget, la 21ème Conférence des parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). Le principal objectif de la COP21 est de parvenir à une « alliance de Paris pour le climat », qui permet de contenir l'élévation de la température moyenne de la planète en-dessous de 2°C d'ici 2100 et d'adapter nos sociétés aux dérèglements existants. Selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), un réchauffement supérieur à 2°C entraînerait des conséquences graves, comme la multiplication des événements climatiques extrêmes. Suite à cette mise en garde, à Copenhague en 2009, les Etats membres de la CCNUCC ont manifesté leur volonté de limiter le réchauffement climatique à 2°C à l'horizon 2100.

Il faut noter aussi que cet accord se veut contraignant et applicable à tous, simplement du fait d'échec antérieur relatif aux diverses décisions prises pour lutter contre le réchauffement climatique.

La réussite de cette COP est la résultante de diverses mobilisations du pays organisateur d'une part, et d'autre part aux « envies » des divers acteurs d'aboutir à une solution immédiate pour l'avenir de notre planète. Pour la réussite de cette conférence, d'énormes travaux ont été abattus en amont, allant des différentes sessions de négociations des textes de l'accord proposé lors de la COP 21, aux réunions de consultations ministérielles informelles organisées par le ministère français des Affaires étrangères et du Développement international qui assurait la présidence de la COP21 - sans oublier, les mobilisations des ONG et organisations de la société civile en faveur de la « solidarité climat ».

On peut souligner lors de cette conférence les diverses manifestations qui se faisaient en parallèle aux négociations, entre autres, le sommet des élus locaux pour le climat (04 décembre), la réunion de mise au point des pays africains après une semaine de négociations (06 décembre).

Le droit au développement, l'équité et la transparence – tel était l'ordre du jour de la réunion de mise au point des pays africains présents à la COP21 à la fin de la première semaine des négociations au Bourget. Face aux enjeux de cette conférence, les pays africains ont fait montre de maturité en laissant leur divergence de côté et faire valoir ensemble, leurs intérêts. Présent à l'ouverture de cette réunion, le Secrétaire Général des Nations Unies, M. Ban Ki-moon a encouragé les négociateurs africains à « parler d'une seule voix » lors des négociations, « je vous encourage à continuer à le faire. Unis, vous formerez un bloc solide de 54 nations et vos intérêts seront mieux préservés », conclut-il.

Le 12 Décembre 2015 marque la date à laquelle un accord de 39 pages a été adopté par les représentants et délégués des 195 pays membres de la CCNUCC. Le contenu de cet accord met l'accent sur l'objectif de maintien de la température moyenne de la planète en dessous de 2°C, poursuivre l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5 °C ; le mécanisme de contrôle mis en place, selon lequel tous les cinq ans, à compter de 2018, les Parties examineront régulièrement ce qui est nécessaire de faire en conformité avec la science ; l'amplification de l'aide financière des pays développés, afin d'atteindre l'objectif de 100 milliards de dollars de financements par an d'ici à 2020 et l'adaptation des politiques globales au niveau locale en tenant compte des réalités spécifiques à chaque société.

La problématique actuelle est relative à l'application de ces résolutions aussi bien par les pays développés que les pays en développement et leur financement. Autrement dit, les pays parviendront-ils à mobiliser le financement nécessaire de façon régulière ? Comment faire respecter l'objectif de limitation de la hausse de température ?

Selon M. Ban Ki-moon, « Les gouvernements ont convenu de règles contraignantes, robustes et transparentes afin de garantir que tous les pays fassent ce qu'ils ont convenu sur tout un éventail de questions », mais cela n'empêche pas de se demander ce qu'advierait si ces règles ne sont pas respectées étant donné que jusque-là l'économie mondiale fonctionne à plus de 90% à base de combustibles fossiles et que la transition énergétique nécessite d'énormes moyens financiers.

Paméla MADA

Tchad Eco vous offre l'opportunité de vous faire connaître via des insertions publicitaires et des publi-reportages.

La gestion du risque en douane

Par M. Cyril CHALENDARD, Doctorant en Economie du développement au CERDI

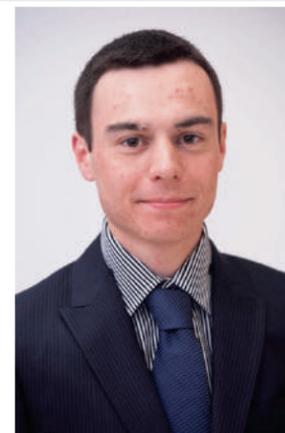
En raison de l'avantage informationnel de l'importateur, la relation importateur-douanes est par nature déséquilibrée. Face à cette inhérente asymétrie d'information, les douanes ont adopté et mis en œuvre des stratégies d'inspection. Outre la détection des fraudes, les contrôles visent notamment à dissuader. Selon le type de marchandise et le risque afférent à la déclaration, les contrôles douaniers peuvent prendre différentes formes. Les contrôles physiques de première ligne intrusifs (visite à quai) ou non intrusifs (scanner) permettent de détecter des fraudes à l'espèce (mauvaise classification) et des fausses déclarations de quantité. A partir d'une analyse minutieuse des documents commerciaux et/ou comptables (factures, inventaires des stocks, livres comptables ...), les contrôles documentaires et audits ex post visent à mettre en évidence des incohérences/ irrégularités. **Contrairement à certaines idées reçues, inspecter toutes les importations se révèle être une stratégie particulièrement inefficace.**



Outre l'entrave au commerce qu'il constitue, le tout contrôle induit une dispersion des moyens. Les inspections sont alors peu efficaces. En ne ciblant que les importations à risque, l'adoption d'une gestion des risques basée sur la conformité permet à la douane de gagner en efficacité. Introduire une gestion des risques nécessite l'adoption d'un système automatisé d'analyse et de gestion du risque (AGR). L'informatisation des (principaux) bureaux de douane et l'établissement d'une connexion réseau de qualité entre les bureaux et la direction générale constituent alors des pré-requis. En orientant les seules déclarations à risque vers un circuit de contrôle, l'AGR constitue in fine un puissant outil de facilitation du

commerce. La mise en œuvre d'un système automatisé d'analyse et de gestion du risque est donc également bénéfique à l'honnête importateur.

Outre l'introduction de mesures visant à promouvoir l'éthique (réduction du pouvoir discrétionnaire, mise en place effective d'un système d'incitations et de sanctions, établissement de contrats de performance ...), l'AGR doit être accompagnée par la création d'une véritable unité de gestion des risques. Les analyses statistiques effectuées permettent alors d'ajuster le système de ciblage en fonction des nouvelles tendances de fraude (détectées). Quant aux activités de renseignement - i.a.



Cyril CHALENDARD

les analyses miroir-, elles permettent d'identifier de nouvelles fraudes.

Recommandée par le récent accord de Bali sur la facilitation des échanges (chaque membre adoptera ou maintiendra, dans la mesure du possible, un système de gestion des risques pour le contrôle douanier), l'introduction d'une gestion des risques basée sur la conformité permet de concilier les exigences de recette et de facilitation. L'adoption d'un système d'analyse et de gestion du risque n'est toutefois pertinente que si elle s'inscrit dans un projet global de modernisation de l'administration des douanes.

Pour aller loin ...

Cantens, T., G. Raballand, S. Bilangna et M. Djeuwo, 2012. "Comment la contractualisation dans les administrations fiscales peut-elle limiter la corruption et la fraude? Le cas des douanes camerounaises". Revue d'Economie du Développement. Vol 20, p.35-66.

Geourjon, A.-M. et B. Laporte. 2012. "La gestion du risque en douane: premières leçons tirées de l'expérience de quelques pays d'Afrique de l'Ouest". Revue d'Economie du Développement. Vol 20, p.67-82.

Absence de la complémentarité et la diversification des échanges commerciaux en zone CEMAC

Par Dr NGATTAI-LAM Merdan

Les pays membres de la CEMAC mettent en œuvre depuis quelques années, des réformes structurelles pour améliorer le cadre régional économique en vue de renforcer l'intégration sous régionale et de soutenir une croissance durable. A cet effet, les Etats sont censés adopter une politique de promotion des échanges commerciaux intra-CEMAC, vecteur important d'une intégration régionale réussie. Cette politique insiste sur la complémentarité et la diversification. En quoi la complémentarité et la diversification des produits pourraient constituer des atouts à l'accroissement des échanges commerciaux au sein de cette sous-région et comment cela impacterait la consolidation de l'intégration? Nous nous proposons de répondre à ces interrogations sur la base d'un examen des problèmes liés aux effets de la complémentarité et de la diversification en zone CEMAC.

Il convient de rappeler au préalable qu'en 1980, les représentants des États africains réunis à Lagos au Nigeria avaient adopté un plan dit « Plan de Lagos » qui comporte des actions en faveur d'une politique de complémentarité et de diversification économique. Cependant, en dépit de l'importance particulière accordée aux schémas de libéralisation commerciale comme outil d'expansion des échanges intra-communautaires, ces schémas ont connu une mise en œuvre contrastée d'une sous-région à l'autre. Alors que certaines Communautés Economiques Régionales (CER) s'attèlent encore à mettre en place leur zone de libre-échange (ZLE), d'autres sous-régions ont réussi à atteindre le stade de l'union douanière avec un Tarif Extérieur Commun (TEC) plus ou moins opérationnel. Dans bien de cas, les échanges entre pays en développement et surtout l'Afrique, sont négligeables et ne représentent qu'une faible part du



Siège de la CEMAC

commerce extérieur total du pays.

Les notions de complémentarité et de diversification

Cela signifie-t-il que des structures économiques, en particulier celles des pays membres de la CEMAC n'ont pas les complémentarités ou les diversifications requises pour que les échanges se développent? Pas nécessairement à notre entendement. En effet, les recherches et travaux empiriques menés par certains auteurs (Hammouda et al. 2006) sur le terrain ont montré que le commerce entre PED a un potentiel d'expansion, qui constitue une base importante pour instaurer entre eux une coopération économique fondée sur des potentialités de commerce et d'investissement mutuellement bénéfiques.

Il existe deux formes de complémentarité : la complémentarité commerciale qui est une résultante des exportations et des importations et la complémentarité productive qui est caractérisée par les excédents de production d'un pays ou d'une

région. On peut donc sur le plan empirique différencier deux approches de la complémentarité: l'approche commerciale qui met l'accent sur l'échange des biens complémentaires et l'approche productive qui fait dériver les échanges de la complémentarité des productions.

L'approche commerciale de la complémentarité, se retrouve dans l'analyse de Meade (1955)

pour qui la création d'unions régionales efficaces est conditionnée par la complémentarité découlant du fait qu'un pays membre d'une Union ou d'une Communauté est le principal fournisseur des biens importés du pays partenaire et son principal client pour les biens exportés par ce dernier. Dans son modèle d'équilibre partiel, il a montré que la similitude des économies partenaires de l'union douanière, si elle se combine avec la complémentarité potentielle, représente la meilleure disposition à l'intégration régionale.

Concernant l'approche productive, l'un des auteurs à adopter cette approche est Erbès (1966), qui montre que l'intégration régionale est appelée à réaliser des actions de complémentarité en visant l'établissement de toutes les relations économiques possibles pour les échanges de produits. Pour Bye et De Bernis (1977), la complémentarité productive constitue un des facteurs déterminants du renforcement de l'intégration régionale parce qu'elle favorise la spécialisation et les échanges de biens et services des partenaires d'une même zone communautaire.



Dr NGATTAI-LAM Merdan

→ page suivante

Que disent les chiffres ?

La théorie traditionnelle du commerce international stipule que le succès d'un accord d'intégration est lié à une certaine complémentarité des économies concernées. Cette hypothèse a servi de base de travail dans l'évaluation des potentialités d'échanges entre pays nord-africains. *Michaely (1996)* a confirmé l'importance de la complémentarité dans l'intégration régionale en élaborant un indice de complémentarité commerciale, ce dernier étant défini comme l'écart des structures d'exportation et d'importation de deux pays ou groupes de pays (*Hugon, 2001*).

Ehoussou (2005) a analysé les potentialités d'échanges commerciaux, sur la base d'indices de complémentarité. Il a démontré que les indices entre les pays africains sont faibles, traduisant une faible probabilité de réussite de la mise en œuvre des accords commerciaux bilatéraux. Les mêmes indices, calculés au niveau de la région nord-africaine, reflètent une nette augmentation comparativement aux indices bilatéraux. Il a donc retenu que la libéralisation commerciale doit se faire dans un cadre régional afin d'avoir une chance d'améliorer le commerce intra-zone. Des potentialités de complémentarité existent, pour développer le commerce intra-CEMAC. Des conditions doivent donc être créées pour mieux cerner ces complémentarités et les valoriser sur la base d'une étroite collaboration et surtout l'exécution des projets communautaires relatifs aux différentes infrastructures transnationales mises en place par les États membres.

L'expérience de l'Asie nous montre que les complémentarités sont possibles au niveau d'une communauté régionale; elle démontre comment des considérations de marché peuvent impulser un processus d'intégration régionale.

Cependant, la problématique de la complémentarité en zone CEMAC a été mise en veilleuse. *Fouda (2003)* soutient que l'une des conditions de réussite de l'intégration économique dans la zone CEMAC, est la disposition, avant le passage des accords, de potentialités productives qui encouragent la complémentarité, en créant ainsi des courants additionnels d'échange.

La complémentarité productive signifie, la capacité d'une production, d'un secteur donné de générer des excédents, d'être exportée vers un autre pays de la CEMAC et ainsi de contribuer à l'émergence d'un courant d'échanges infrarégional. Cette exportation dans le pays partenaire peut viser l'approvisionnement d'une industrie de transformation ou tout simplement la consommation finale, contribuant de la sorte à renforcer les échanges intra-CEMAC et donc l'intégration régionale.

L'expérience de la zone CEMAC en matière de diversification économique

Dans la zone CEMAC, à part le Cameroun, tous les pays ont une structure commune dans leur architecture productive et caractérisée par la prédominance de la monoculture et de la faiblesse des dotations; la conséquence étant la faible complémentarité des échanges des produits entre les pays membres de la zone CEMAC. Concernant la structure est productive et dispersée en un grand nombre d'activités différentes les unes des autres par la nature des biens et services produits.

Ensuite, d'une part, le faible commerce intra sous régional dans la CEMAC est également la conséquence de l'inadéquation des initiatives de coopération et d'intégration régionales, qui contribuent à l'absence de diversification entre les profils de productions nationales ou renforcent celles-ci.

En Afrique, au lendemain des indépendances, la plupart des pays et en particulier ceux de la CEMAC ont entamé un processus de diversification de leurs structures économiques, à travers des politiques industrielles d'import-substitution, afin de réduire progressivement leur dépendance par rapport aux produits de base. En raison de la place primordiale de l'État dans la mise en œuvre de ce processus, ces expériences d'industrialisation en Afrique, se sont soldées par des échecs et ont conduit au cours des années 90 à la privatisation du tissu industriel. Toutefois, malgré ces échecs, de nombreux auteurs ont persisté à démontrer l'exigence d'une réorientation des stratégies de développement du continent africain vers la diversification de son tissu productif, en vue de la stabilisation de ses recettes d'exportation et de l'amélioration de sa compétitivité internationale.

La CEMAC n'a pas aussi réussi à diversifier son économie, parce que les entreprises industrielles étaient conçues pour de pays de petites tailles. Les coûts élevés qui en avaient résulté, rendaient les produits peu compétitifs ; les marchés nationaux de cette zone, sont peu importants, qu'il s'agisse de la population ou du pouvoir d'achat en général, ce qui constitue également l'un des principaux obstacles pour les pays essayant de diversifier la structure de la production. Dans cet ordre d'idées, la question fondamentale est celle de savoir quelles sont les conditions préalables pour mener un processus de diversification de la base productive qui soit fructueux en zone CEMAC? En d'autres termes, comment intégrer une politique de diversification optimale dans les dynamiques de croissance économique des pays de la CEMAC ?

Le processus de diversification dans les pays de la CEMAC peut être apprécié à travers l'évolution de la structure des exportations. Cette approche, qui consiste à considérer la notion de diversification des

économies de la CEMAC comme étroitement liée à celle de la dynamique de leurs exportations, peut se justifier, compte tenu de leurs structures de production, dominées par l'exploitation et l'exportation de produits de base (*Gros et alii, 2006*). Ces économies sont fortement concentrées autour des secteurs pétroliers, miniers et agricoles. À la faveur de l'embellie sur les marchés pétroliers au cours de ces dernières années, des ressources financières ont été accumulées, démontrant d'une part une forte vulnérabilité face au retournement de la conjoncture et d'autre part la nécessité de repenser les stratégies de

développement à court, moyen et long terme dans l'optique de rendre durable les performances macroéconomiques récentes. En effet, l'évolution de la démographie croissante en zone CEMAC et les conséquences qui en résultent à moyen et long terme à cause de la dépendance au pétrole exigent que les pays membres de la CEMAC prennent au sérieux la politique de diversification des produits autres que les ressources minières. Cette politique pose ainsi la problématique des instruments, outils et divers moyens qui devraient être privilégiés afin de créer la dynamique de diversification des bases de production et d'exportation.

Il faut noter que la faible performance du commerce intra régional qui est censé galvaniser l'intégration économique régionale en zone CEMAC résulte d'une combinaison de plusieurs contraintes. D'abord, les échanges commerciaux dans les États membres de la CEMAC se caractérisent par un manque de complémentarité. On note que chaque pays possède son industrie du bois (Cameroun, Congo, Gabon, Guinée Equatoriale, RCA), son huilerie à base du coton, d'arachide ou de palme (Cameroun, Gabon, Tchad), ses usines textiles (Cameroun, Tchad); des industries si peu complémentaires et souvent surdimensionnées qui ne favorisent pas le développement des échanges communautaires.

Ensuite, d'une part, le faible commerce intra sous régional dans la CEMAC est également la conséquence de l'inadéquation des initiatives de coopération et d'intégration régionales, qui contribuent à l'absence de diversification entre les profils de productions nationales ou renforcent celles-ci. D'autre part, les faibles performances enregistrées sont imputables

principalement aux contraintes suivantes : l'incapacité de mettre en œuvre les politiques de restructuration des modes de production existants afin de promouvoir le commerce intra-sous-régional ; la mauvaise évaluation des coûts et des avantages liés au commerce intra-sous-régional et ses effets d'entraînement sur l'intégration sous régionale ; l'absence ou l'inadéquation de l'offre des produits fabriqués localement destinés au commerce intra-sous-régional et l'insuffisance des informations sur les marchés des pays voisins et les types de produits commercialisables existants.

La question du secteur informel

Enfin, en raison de l'importance du secteur informel, une partie des transactions commerciales entre les pays de la CEMAC n'est pas enregistrée à l'intérieur des zones d'échanges, en particulier dans les zones où les frontières sont perméables. Dans ce contexte, ne faut-il pas vulgariser (institutionnaliser) les échanges intra sous régionaux informels ? En effet, les efforts déployés aux niveaux national et sous régional, pour l'intégration de la CEMAC, omettent de prendre en compte les activités et le potentiel du secteur informel. Or, il faut tenir compte de ce secteur dans lequel opère la grande majorité de toutes petites entreprises (TPE) de la région. Une très large fraction des petites entreprises et toutes petites entreprises (PE/TPE) travaille en situation informelle, se tenant à bonne distance de l'environnement légal, réglementaire et institutionnel du secteur privé, qu'elles connaissent mal et dont elles ne savent pas tirer le meilleur parti. Cet environnement n'est de toute façon pas adapté à leurs besoins spécifiques, et ne prévoit aucune mesure favorisant leur promotion, au plan individuel comme au plan collectif. C'est pourquoi il s'agira de voir comment inciter le secteur informel le plus performant et qui pourrait bénéficier du processus de mise à niveau à rejoindre le secteur formel pour lui donner les moyens d'un développement durable et pérenne. Car, c'est en fonction de son aptitude à exploiter l'ingéniosité, le potentiel et l'énergie de toutes les activités économiques et commerciales de la sous-région, que la CEMAC réussira son intégration.

En définitive, sur le plan commercial, l'intégration dans la CEMAC ne sera couronnée d'un succès que s'il se développe en son sein un véritable marché. La réussite à ce niveau passe par une base productive, dont la nature est déterminante. Elle doit être complémentaire et diversifiée, afin de permettre des demandes croisées entre les partenaires à l'intégration. Pour y parvenir, il faut se déconnecter de la logique de la monoculture et développer au sein des pays membres de véritables politiques nationales d'ouverture à vocation sous régionale, plutôt que de subir une ouverture naturelle qui alimente l'intégration verticale.

ESPACE CHERCHEURS TCHADIENS

"Soutenabilité Economique d'une Ressource Epuisable: Cas du Pétrole Tchadien"

Par Sikod, F., Djal-Gadom G. et A. L. Fotuè Totouom

Référence: African Development Review, Vol. 25, No. 3, 2013, 344–357

**UN NOUVEAU
MONDE
ÉCONOMIQUE**
Mesurer le bien-être
et la soutenabilité au XXI^e siècle

Le concept de soutenabilité renvoie à la « non-décroissance » du bien-être économique dans le temps (Vivien, 2004). Aujourd'hui, les pays exploitant des ressources épuisables sont de plus en plus sensibles à cette problématique. Pour un nouveau producteur du pétrole comme le Tchad, la question de la soutenabilité appelle à s'interroger sur la manière dont la richesse issue de l'exploitation de cette ressource épuisable devrait être gérée afin d'assurer une croissance économique durable. L'exploration pétrolière et la découverte des premiers gisements depuis 2000 ont produit des effets stimulateurs considérables sur la croissance du produit intérieur brut (PIB). Le pétrole fournit des ressources financières importantes au gouvernement tchadien. Il représente 80% des exportations depuis 2004 (INSEED). L'activité pétrolière couvre en moyenne 40% du PIB et fournit au moins 75% des recettes budgétaires ordinaires (BEAC, 2012). Le pétrole est cependant une ressource tarissable. Les prévisions faites par le Fonds Monétaire International (FMI) ont montré que les réserves de Doba dont le stock initial était estimé à 900 Millions de barils n'ont qu'une durée prévisionnelle de 28 ans. Ainsi, au moment où la production pétrolière tchadienne amorçe sa vitesse de croisière, il y a lieu de s'interroger sur sa réelle capacité à promouvoir une croissance économique soutenue et continue au Tchad; ce d'autant plus que les pays comme le Nigéria, l'Angola ou le Gabon qui ont de tout temps été à la tête du peloton des pays africains producteurs de pétrole, ne se sont pas toujours illustrés par des résultats satisfaisants en la matière.

L'objectif de cette étude est d'analyser la soutenabilité économique de l'exploitation des ressources pétrolières au Tchad. Le présent travail qui a le mérite d'être la première du genre au Tchad, fournit des éléments d'analyse permettant de mieux apprécier l'exploitation actuelle du pétrole tchadien dans la perspective d'une gestion durable de cette ressource. Le calcul des indicateurs de soutenabilité fait sur la base de données couvrant la période 2000–2012 a permis de constater que les ressources pétrolières ont un impact positif sur le potentiel économique actuel du Tchad. Cependant, l'après pétrole mérite une attention particulière. L'épargne nette ajustée est égale à -27% du PNB et le revenu national soutenable est faible et ne représente que 43% du PIB. Ces résultats montrent que les ressources pétrolières ne peuvent pas soutenir de manière durable l'économie tchadienne. Le patrimoine pétrolier tchadien est relativement restreint. **Pour assurer la soutenabilité de ce patrimoine, il conviendrait d'épargner 35,9% du revenu pétrolier par an et l'investir dans un fonds spécifique pour soutenir les flux de richesse à long terme.**

Loi de finances 2016 : Un budget 2016 en hausse malgré la baisse des recettes pétrolières et la contraction de l'activité économique



Source: WWW.tchadinfos.com

Le projet de loi portant budget général de l'Etat pour l'exercice 2016 a été adopté à l'hémicycle le 29 décembre dernier. Il est évalué en recettes à 1 296, 2 milliards de francs CFA et à 1 455,2 milliards de francs CFA en dépenses, soit un déficit prévisionnel de 159 milliards de francs CFA. Ceci, contrairement au déficit prévisionnel du collectif budgétaire qui était de 412,863 milliards, soit une baisse de 253,863 milliards.

Cette loi de finance a le mérite d'être réaliste car il table sur un taux de croissance plus faible que prévu résultant d'une baisse de la production pétrolière d'un cours du brut en deçà de 50 dollars et une contraction de l'activité économique en raison de la baisse des investissements publics et de l'incidence du terrorisme sur l'activité économique (perturbation des importations et baisse des exportations du bétail à destination du Nigéria).

Durant l'année 2015, malgré le vote en cours d'année de la loi de finances rectificative, les recouvrements ont été largement en dessous des projections. Globalement au niveau des recettes, le recouvrement s'élève à 507,747 milliards pour une prévision de 1 093,88 milliards dont 117,159 milliards de ressources pétrolières et 81,42 milliards de financements extérieurs, ce qui correspond à un taux de recouvrement de 46,41%. Cet écart important s'est traduit par une contraction des dépenses. Ainsi, sur une prévision de 1506,74, le niveau réel d'exécution s'est établi à 661,607 milliards de francs CFA, soit un taux de réalisation de 43,9%.

Il faut signaler que le budget 2016 intègre les recettes provenant de la cession par l'Etat de sa participation de 10% dans les projets d'exploitation de la filiale locale de la compagnie publique chinoise CNPCIC pour 300 milliards de francs de CFA. Cette participation avait été acquise à l'issue du règlement en 2014 du différend avec la CNPCIC. Bien que l'on comprenne que cette cession soit justifiée

par la chute drastique des recettes pétrolières, cette décision est en contradiction avec la volonté gouvernementale d'acquérir une part plus conséquente de la rente pétrolière via la participation publique. Il est dès lors surprenant que face à un retournement de conjoncture, le gouvernement décide unilatéralement de céder des actifs stratégiques.

Un point positif tout de même, c'est que la baisse des recettes pétrolières a fait prendre conscience aux pouvoirs publics de la nécessité d'une plus grande mobilisation des recettes fiscales hors pétrole et d'une maîtrise de la dépense publique. Ainsi, dans une interview accordée le 11 décembre dernier au Magazine panafricain Jeune Afrique, le Ministre des Finances et du Budget, Ngarlenan DOCDJENGAR affirmait qu' « un ensemble de réformes sont actuellement en cours pour permettre entre autres l'automatisation de l'ensemble des procédures fiscales, l'informatisation des régies financières et leur interconnexion en particulier l'interconnexion entre l'administration de la douane et celle des impôts, et entre leurs services déconcentrés dans les régions. » Ce dernier a en outre insisté sur le fait que des efforts seront entrepris afin de donner aux régies financières les moyens de suivre, de sécuriser et d'améliorer le rendement des recettes administratives de la police, des représentations diplomatiques, des mines, des cadastres et du domaine, etc. En matière de maîtrise de la dépense publique, le Ministre a dit vouloir poursuivre la bancarisation de tous les agents de l'État, d'effectuer un audit informatique et comptable de la Direction de la solde, afin de maîtriser les dépenses liées au personnel de l'État, tout en mettant en application les dispositions du nouveau code des marchés publics. Gageons que l'ensemble de ces mesures auront les résultats escomptés.

Guy Dabi GAB-LEYBA

Ce qu'il y a lieu de retenir du budget 2016

Baisse de la production pétrolière

Baisse du cours du pétrole

Baisse de la commande publique

Cession pour 300 milliards de FCFA de 10% de la SHT dans le capital des champs exploités par la CNPCIC

Equipe de rédaction

Directeur de Publication:
Jareth BEAIN

Rédacteur en Chef
Aristide MABALI

Rédacteur en Chef Adjoint
Guy Dabi GAB-LEYBA

Chargé de diffusion
Rony DJEKOMBE

Ce numéro a vu la contribution financière du Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC) de l'Ambassade de France au Tchad et de l'Ambassade des Etats-Unis au Tchad (Projet Budget Citoyen), toutefois les avis émis sont ceux des auteurs.

A participé à ce numéro: Koublengar Madjos (Caricaturiste)

Cercle de Réflexion et d'Orientation sur la Soutenabilité de l'Economie Tchadienne (CROSET)

Siège: Moursal, Avenue Mathias Ngarteri (axe CA 7)
B.P.: 2141 N'djamena (Tchad).
Email:
nos_contacts@croset-td.org
Site web: www.croset-td.org

Tél.: (+235) 66 31 99 68 / 62 30 36
66 /63 27 00 01

Impression: Bingo

Tirage: 2 000 exemplaires

Distribution gratuite