

## Aide mémoire de mission

Mission d'identification du projet CTD 1157  
Virginie LUCAS  
25 septembre au 2 octobre 2012

Une mission AFD d'identification du projet d'appui à la petite entreprise (PAPE) s'est rendue au Tchad du 25 septembre au 2 octobre 2012.

L'équipe de la mission était composée de :

- Virginie **LUCAS**, chef de projet au sein de la division Institutions financières et appui au secteur privé AFD Paris
- Olivier **CADOR**, Directeur adjoint, chargé du suivi des projets Secteur Privé ;

L'AFD tient à remercier l'ensemble des personnes rencontrées à l'occasion de cette mission.

### 1. Rappel du contexte de la mission et objectifs

Au Tchad, comme dans la plupart des pays d'Afrique Subsaharienne, le développement d'activités génératrices de revenus et d'emplois constitue un enjeu majeur. La population de la capitale, Ndjamena, croît à un rythme soutenu (+5 % par an) et le chômage (endémique, notamment des jeunes) atteint des proportions inquiétantes.

Selon les projections issues des données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat réalisé en 2009, la population totale du Tchad doublera dans les 20 prochaines années. Il faut se préparer également à un quasi triplement de la population urbaine et de Ndjamena, et surtout à une très forte progression du nombre de jeunes qui seront à la recherche d'un emploi. Ce nombre devrait, d'après une récente étude<sup>1</sup>, augmenter de façon sensible dans les prochaines années et passer de 140 000 en 2012, à 210 000 en 2020 et 280 000 en 2030. **Au total, d'ici 2020, il sera nécessaire de créer 1,7 million de nouveaux emplois. Ce chiffre passe à 2,5 millions d'emplois à créer sur la décennie suivante 2020-2030.**

Compte tenu de l'étroitesse du secteur économique moderne et du très faible nombre d'emplois qu'il offre<sup>2</sup>, les petites et très petites entreprises (PE/TPE)<sup>3</sup> plus ou moins formelles

---

<sup>1</sup> Etude « Population, développement et dividende démographique au Tchad », réalisée par Jean-Pierre Guengant, démographe et Directeur de recherche à l'IRD, et Manasset Guéalbaye, économiste, consultant et ancien ministre, et publiée en octobre 2012.

<sup>2</sup> Moins de 150 000 emplois.

<sup>3</sup> S'il existe peu de données fiables sur le secteur de la PE/TPE au Tchad, il est cependant établi qu'elles fournissent l'essentiel de l'emploi total non agricole, qu'elles sont principalement orientées vers le commerce et les productions artisanales, et qu'elles développent des collaborations avec le secteur formel pour lequel elles sous-traitent de nombreuses activités.

procurent actuellement (et continueront longtemps de procurer) l'essentiel des opportunités d'activités et d'emplois pour la population.

Dans ce contexte, l'Etat et les représentations des opérateurs économiques se sont récemment investis dans l'élaboration de documents posant des diagnostics sur le secteur privé au Tchad, et proposant des pistes pour l'amélioration du climat des affaires et la création d'emplois, notamment en direction de la jeunesse :

- Le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises vient d'élaborer un Document de stratégie pour le développement des PME au Tchad récemment validé lors d'un atelier tenu à Ndjamena ;
- le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT) a publié début 2012 la nouvelle édition de son Livre Blanc sur le Secteur Privé qui prône la poursuite des réformes initiées, dans « l'optique d'une création accrue de richesses et d'emplois décents, notamment pour la jeunesse en attente ».

A noter également que le Programme Stratégique de Développement (PSD, en cours de finalisation) fait figurer en bonne place le développement du secteur privé et la création d'emplois, notamment pour les jeunes, parmi les orientations stratégiques que le Gouvernement tchadien entend soutenir durant la prochaine période (2013-2015) et pour lesquelles il compte sur le soutien des partenaires au développement.

L'Agence Française de Développement est disposée à financer au Tchad, en 2013, un projet d'appui au développement des petites et très petites entreprises, permettant la mise en place d'un dispositif dédié spécifiquement à l'accueil, à l'orientation et à l'accompagnement des petits entrepreneurs souhaitant développer leurs activités ou des porteurs de projets désireux de pouvoir bénéficier d'informations et d'appuis.

Une première mission, réalisée fin 2011 par un expert mobilisé sur financement du Fonds d'Expertise et de Renforcement des Capacités (FERC) en collaboration avec le Ministère des Finances et du Budget, a permis de dessiner les contours d'un projet dont la finalité serait d'appuyer la création d'une **Maison de la Petite Entreprise (MPE)**, structure chargée de répondre aux besoins des entrepreneurs en développement et des créateurs d'entreprises grâce à un éventail de services (accueil, accompagnement/coaching, conseils techniques couvrant les différentes fonctions de l'entreprise, formation, hébergement d'entreprises en pépinière, appui à l'accès aux financements).

L'AFD est prête à soutenir une telle intervention. L'Agence a décidé de poursuivre l'instruction d'un projet d'appui à la création de cette Maison de la Petite Entreprise. Ses appuis permettront la réhabilitation et l'équipement des locaux qui devront être mis à disposition de la MPE, et le soutien au fonctionnement de la création et du lancement de l'activité de la MPE durant une période de 2 ou 3 ans.

L'AFD est également prête à financer le financement des prestations d'un opérateur expérimenté dans le domaine de l'appui à la petite entreprise, recruté après mise en concurrence, chargé d'aider au démarrage des activités de la MPE.

La récente mission d'identification a permis des rencontres avec les différents acteurs potentiels de ce futur projet. L'AFD préparera prochainement, sur la base de leurs recommandations et des résultats des échanges, les termes de référence d'une étude de faisabilité qui sera conduite prochainement et qui devra :

- préciser les missions de la Maison de la Petite Entreprise, les services à fournir et les publics visés ;

- préciser le statut de la Maison de la Petite Entreprise, le mode de son fonctionnement, son organisation et sa localisation (cette partie de l'étude permettra de préciser les différents aspects statutaires, juridiques, RH et gestionnaires devant être traités) ;
- définir les activités d'appui à prévoir dans le cadre d'un projet d'appui à la création et au développement de la Maison de la Petite Entreprise (y compris les activités d'appui technique confiées) et en estimer les coûts ;
- identifier le type de partenariats à développer autour du dispositif créé et proposer une liste de structures étrangères expérimentées pouvant jouer le rôle de partenaire de référence.
- préciser un scénario financier soutenable pour la création et le soutien à la réalisation des activités de la MPE (un modèle de simulation permettra de tester les hypothèses d'activités, de coûts et de produits générés par la MPE ; ce modèle permettra de dimensionner les ambitions de la MPE et d'estimer plus précisément le nombre des bénéficiaires de ses services).

## **2. Interlocuteurs rencontrés durant la mission**

La mission a pu échanger sur le futur projet avec les acteurs suivants d'abord dans des réunions de travail spécifiques à chaque type d'acteurs, puis lors d'une restitution finale :

- le Conseil National du Patronat Tchadien (CNPT), la Chambre de Commerce, d'Industrie, d'Agriculture, des Mines et d'Artisanat (CCIAMA), l'Association de Femmes Chefs d'Entreprises du Tchad (AF CET), le Cercle d'Affaires Franco Tchadien (CAFTCHAD), et la Jeune Chambre Economique (JCE) ;
- la Mairie de Ndjamenas ;
- les Ministères concernés par la problématique de la création d'entreprises : à savoir le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et le Ministère du Micro crédit ;
- les responsables du FONAJ (Fonds National d'Appui à la Jeunesse) et du FONAP (Fonds National d'Appui à la Formation Professionnelle), fonds publics pouvant contribuer, par leurs financements, au soutien des activités de formation et de création d'entreprises ;
- les structures associatives œuvrant en faveur de l'insertion des jeunes et du développement de l'entrepreneuriat, notamment l'ONG Essor ;
- des bureaux d'études et de conseil qui dispensent d'ores et déjà des services non-financiers aux jeunes entrepreneurs : ISCAM, ISG Tchad, HEC Tchad, SERFI TCHAD, OSEF Consultants ;
- des établissements financiers : Société Générale du Tchad (SGT) et United Bank for Africa (UBA) ;
- Finadev, établissement de microfinance déjà investi dans le financement de l'auto entrepreneuriat
- les partenaires au développement intervenant dans le domaine de l'appui au secteur privé, notamment la Banque Africaine de Développement et la Banque de

Développement de Etats d'Afrique Centrale, d'autres ont été consultés en dehors de la mission.

- Maître Béchir Madet, notaire et membre du Conseil Economique et Social (CES)

Tous les interlocuteurs rencontrés durant la mission ont fait montre d'un vif intérêt pour la création d'un dispositif tel que celui envisagé et sont disposés à participer à son érection et au développement de ses activités. Ils s'accordent à dire que le besoin d'accompagnement des promoteurs de petites entreprises est bien réel et constatent que les initiatives des créateurs sont localement handicapées par :

- la faible disponibilité des informations sur les différents appuis (financiers et non financiers) pouvant leur être fournis ;
- leur insuffisante connaissance des réglementations en matière de création et de gestion d'entreprises
- l'absence de lieu où les candidats à la création ou au développement d'entreprises peuvent bénéficier de conseils d'experts (sur les aspects techniques, juridiques, gestionnaires de leurs projets) ;
- l'absence d'espace de rencontre entre promoteurs de projets (pour créer éventuellement des groupements).

Les différents interlocuteurs ont également insisté sur la nécessité d'un accompagnement effectif des promoteurs de projets durant les phases de préparation et de démarrage des activités, de manière à éviter le découragement dû à la rencontre des premiers obstacles. Une offre de services de domiciliation et d'aide à la gestion serait également, de leur point de vue, de nature à mieux répondre aux besoins des promoteurs lors des premiers mois d'activité et à éviter un « taux de mortalité précoce » élevé des entreprises soutenues.

### **3. Offre d'appui de l'AFD**

Ces premiers retours positifs encouragent l'AFD à poursuivre la préparation d'un projet pilote, à Ndjamena, permettant de répondre aux besoins d'aide à la création de petites et très petites entreprises, aptes à offrir des opportunités d'emplois à leurs promoteurs et aux personnels qui seront associés aux activités générées.

La proposition de soutenir la création et le développement d'une « Maison de la Petite Entreprise » s'appuie sur les expériences conduites par l'Agence dans le cadre de projets similaires soutenus dans d'autres pays d'Afrique (soutien à la Maison de l'Entreprise du Burkina Faso, projet d'appui à l'insertion des jeunes chômeurs diplômés et issus de la formation professionnelle par la création d'entreprises en Tunisie, projet d'appui à la création d'entreprises au Maroc, étude sur les services non-financiers et financiers offerts à la création d'entreprises au Sénégal et au Cameroun).

Cette offre d'appui s'intègre également dans le cadre des interventions actuelles ou programmées par l'AFD au Tchad, notamment :

- les nombreux partenariats techniques et financiers avec la Mairie de Ndjamena ;
- l'instruction d'un projet de formation professionnelle en appui au FONAP, destiné à renforcer les capacités de réponse de ce fonds aux besoins de formation et de perfectionnement émanant des opérateurs économiques (entreprises, groupements, etc...);
- l'instruction d'un projet d'appui à la microfinance, en partenariat avec les ministères des finances et du microcrédit (et visant le renforcement de plusieurs institutions de microfinance).

- et les appuis fournis par l'AFD (à travers sa Division du Partenariat avec les ONG) au projet d'appui à l'insertion des jeunes mené à Ndjamena par l'ONG française ESSOR en partenariat avec l'ONG tchadienne Université Populaire (UP).

Ces différents projets s'attachent à apporter un soutien aux dynamiques locales émergentes, (notamment au niveau de la société civile) et à renforcer des dispositifs existants.

L'ensemble des organisations rencontrées ont fait état d'une activité de conseil auprès de jeunes primo créateurs à un stade plus ou moins avancé de leur projet d'entreprise. Il s'agit donc de créer du lien entre ces différentes dynamiques et entre les acteurs qui les soutiennent qu'ils soient collectivité locale, associations, corps intermédiaires, représentants du Secteur privé ou de l'Etat.

### 3.1. Les objectifs poursuivis

L'AFD souhaite, par la mise en place de ce projet, favoriser l'insertion économique des jeunes tchadiens par le soutien à l'auto-entrepreneuriat et le développement de PE/TPE, sur la base des activités suivantes qui pourraient être conduites au sein de la Maison de la Petite Entreprise (MPE) et en partenariat avec d'autres acteurs :

- l'accueil des jeunes en situation de recherche d'insertion professionnelle, notamment par la création d'entreprises ;
- la sensibilisation à l'entrepreneuriat comme mode d'insertion économique dans une logique d'ouverture du champ des possibles ;
- la fourniture de services d'information technique et commerciale ;
- le recensement et la veille sur les différents services aux entreprises (services financiers et non financiers) pouvant être mobilisés au Tchad ;
- l'orientation des promoteurs vers les structures existantes en fonction des profils des promoteurs, de la nature des projets et de leur degré de maturité ;
- l'amélioration des connaissances financières et entrepreneuriales de base ;
- l'amélioration de l'offre existante de services non financiers d'appui aux jeunes primo créateurs, y compris la formation ;
- l'amélioration de l'accès aux services financiers appropriés existants ;
- la domiciliation des entreprises en phase de création, à l'instar des « couveuses » en France ;
- la fourniture de services de gestion (du type de ceux fournis par les Centres de Gestion Agréés) prodiguant des conseils et un suivi post-crédation d'entreprises.

Le public cible est celui des jeunes jusqu'à 35-40 ans, motivés, promoteurs de projets plus ou moins mûrs, cherchant à créer une activité ou à développer une activité déjà existante.

Point important : le projet encouragera la formalisation des entreprises créées, qui doivent s'engager, au minimum, à s'enregistrer et à s'acquitter de l'impôt général libérateur (IGL) lorsqu'elles doivent y être assujetties.

### 3.2. Dispositif envisagé et modalités de mise en œuvre

Une telle initiative doit être développée au plus près des publics visés afin de faciliter le contact et permettre l'atteinte des objectifs attendus. La proximité et la disponibilité seront des impératifs absolus pour que le projet puisse réussir à atteindre ses objectifs.

Compte tenu de la variété des appuis à fournir, il convient de trouver un modèle d'organisation permettant de rassembler au sein d'une même entité les énergies des

différentes structures pouvant contribuer à la promotion et au développement des PE/TPE et des initiatives des entrepreneurs.

La gouvernance de la future Maison de la Petite Entreprise se doit d'être inclusive, dynamique et transparente. Le statut associatif est préconisé pour régir la création de la MPE et garantir la souplesse de sa gestion. Le statut d'association présente l'avantage de permettre une participation des membres par collèges d'acteurs (regroupés par type de compétences et d'expériences). Une réelle participation des membres parties prenantes de la création de la MPE sera le gage de la qualité de sa gestion et de la finesse de son pilotage. Le statut associatif répond également à la nécessité de créer un espace de dialogue et d'échanges entre les structures opérant chacune sur leur créneau d'intervention en faveur de la PE/TPE mais ne collaborant pour l'instant pas suffisamment ensemble.

Maître Béchir NADET, notaire et membre du Conseil Economique et Social, a été consulté sur la faisabilité du modèle Il ressort que la loi tchadienne de 1962 sur les associations prévoit une reconnaissance par le Ministère de l'intérieur par la délivrance d'un récépissé, qui peut être obtenu dans un délai de 45 jours à deux mois. Il serait utile d'étudier la possibilité d'obtenir rapidement pour l'association une reconnaissance d'utilité publique, synonyme d'avantages et de soutiens publics.

La constitution de cette association par les partenaires ayant manifesté au cours de la mission leur intérêt pour participer au projet est un pré requis à la mise en place du projet AFD d'appui à la création et au développement de la MPE. Maître Béchir Madet s'est dit prêt à appuyer les structures souhaitant créer l'association et à conseiller ces dernières pour la rédaction des statuts.

Le caractère pilote de l'opération implique une territorialisation restreinte pour atteindre l'effet démonstratif recherché. La qualité du partenariat de l'AFD avec la Ville de Ndjamena, ainsi que les enjeux démographiques d'insertion de la population jeune de la capitale ont amené l'Agence à se rapprocher du Maire de la ville de Ndjamena, Monsieur Djimet IBET. Il apparaît que les Maisons de Quartiers de la capitale, lieux fréquentés par les jeunes, pourraient abriter certaines activités de la Maison de la Petite Entreprise, et en particulier celles relatives à l'accueil, à l'information et à l'orientation des promoteurs. La Mairie est disposée à collaborer avec la future MPE en officialisant une mise à disposition de locaux existants (et/ou à réhabiliter/agrandir) au sein des Maisons de Quartiers.

Un Comité de Pilotage du projet sera mis en place au sein duquel siégeront le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et certaine structures de l'Etat impliquées dans la formation et l'insertion (ONAPE, FONAJ, FONAP).

Le caractère novateur de cette initiative nécessitera durant la phase de création et de démarrage des activités de la MPE le recours à un organisme partenaire, recruté sur appel d'offres, et dont la mission sera d'aider au recrutement et à la formation des personnels d'animation et de gestion de la MPE. Cet organisme fournira des services d'expertise technique d'abord résidentiels (durant une phase de lancement), puis, après une phase de test, des missions périodiques de suivi. L'objectif étant d'arriver, au plan technique, à un fonctionnement autonome de la MPE dans des délais de 4 à 5 ans.

Sur un plan financier, il conviendra de ne pas céder à un excès d'ambition : les prestations fournies par la MPE auront du mal à être payées au coût réel par son public. D'autre part de nombreuses activités d'accueil et d'information ne seront pas payantes. Il faut donc dimensionner les moyens mis à disposition de la MPE en conservant à l'esprit la nécessité d'en limiter les coûts, afin de garantir la soutenabilité financière de la structure et la pérennité de son fonctionnement. La poursuite de l'instruction du projet sera l'occasion d'affiner le modèle économique de la MPE.

### 3.3. Maîtrise d'ouvrage et intervenants :

L'association assurera la maîtrise d'ouvrage du projet, qu'elle gèrera avec l'appui d'une expertise technique externe fournie par un organisme partenaire (voir supra), sur la durée totale du projet (4 à 5 années). Cette expertise technique sera choisie par appel d'offres, selon un cahier des charges élaboré sur la base des travaux d'une étude de faisabilité très prochainement lancée et financée sur crédits de l'AFD. Cette expertise technique aura pour mission a) de recruter, de former et d'accompagner l'équipe des permanents de la MPE, b) d'organiser, durant une période de lancement, la promotion, le fonctionnement et l'animation de la MPE, la production des différents services offerts et la gestion des ressources financières.

L'association sera directement récipiendaire et gestionnaire des fonds de l'AFD.

La structure sera faiblement dotée en ressources humaines (quelques personnes dont le nombre et les profils seront précisés grâce à l'étude de faisabilité),

Un apport financier, même modique, de la part des bénéficiaires des services de MPE sera demandé pour certaines activités, afin de donner un sens et une valeur à l'expertise offerte et vérifier le degré de motivation et d'implication des porteurs de projets.

En dehors de ces emplois salariés (permanents ou non) créés pour l'animation et la gestion de la MPE, la participation des partenaires au projet et la mise à disposition de leurs compétences sera recherchée. En fonction des appuis nécessaires, par type et secteur d'activités par exemple, des membres du Conseil d'administration de la MPE ou de leurs organisations d'appartenance pourront être sollicités pour des conseils ou des formations. Cet aspect « parrainage » est essentiel pour nourrir la logique de participation et de mobilisation des acteurs en faveur de l'emploi des jeunes. Il sera un indicateur de la motivation des partenaires au même titre que la constitution effective de l'association et de ses organes de gouvernance.

### Calendrier et prochaines étapes de l'instruction

#### **Novembre 2012 :**

- circulation et validation de l'aide mémoire de la mission d'octobre (première quinzaine de novembre)
- circulation des termes de référence de la future étude de faisabilité destinée à calibrer les activités et le budget de la future MPE (seconde semaine de novembre)

#### **Décembre 2012 :**

- lancement de l'appel d'offres international pour la réalisation de l'étude de faisabilité
- réunions en vue de la constitution de l'association Maison de la Petite Entreprise (et recensement sommaire des compétences et moyens mobilisables parmi ses membres)

#### **Janvier/février 2013 :**

- réalisation de l'étude de faisabilité

#### **Mars 2013 :**

- validation de l'étude de faisabilité

**Avril 2013 :**

- évaluation ex-ante du projet et négociation finale de l'appui à fournir

**Mi-juin 2013 :**

- présentation du projet aux instances de l'AFD pour décision de financement

**Juillet-août 2013 :**

- préparation et signature de la convention de financement
- lancement de la consultation pour le recrutement de l'organisme partenaire

**Octobre 2013 :**

- démarrage du projet

\* \* \* \* \*