Projet de Réformes des Politiques Agro-Commerciales
(NPA/ATPRP-No. 677-0068 et 677-0069)

E V A L U A T I O N F I N A L E

ALLARANGAYE MOUNDIBAYE,
Ministère de l'Agriculture
et de l'Environnement,
Direction de la Recherche et de la
Technologie Agricoles.

N'DJAMENA, Janvier 1995

AGENCE AMERICAINE POUR LE DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL (USAID)

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Introduction.....1

I- LE PROJET ET SES OBJECTIFS.....3
1.1. le volet Assistance Hors-Projet.....3
1.2. le volet Assistance Technique au Projet.....4

II- METHODOLOGIE DE L'ENQUETE.....6
2.1. le plan de sondage.....6
2.2. le questionnaire.....6
2.3. les méthodes d'observation.....7

III- PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE.....8
3.1. les opérateurs économiques/secteur privé.....8
3.2. les autorités du GRT.....9
3.3. le personnel du Projet/USAID.....11
3.4. le personnel du SCI.....12
3.5. Rapprochement des données entre les Strates.....13
3.6. les réalisations du projet.....13
3.7. les difficultés rencontrées.....16
3.8. les aspects positifs du projet.....17
3.9. les aspects négatifs du projet.....18
3.10. Domaines à cibler à l'avenir.....19

IV- RECOMMANDATIONS.....20
4.1 au GRT.....20
4.2 aux Opérateurs économiques.....20
4.3 à l'USAID.....21

CONCLUSION GENERALE.....22

BIBLIOGRAPHIE.....23

ANNEXES.....24

Remerciements

L'auteur tient à remercier Mme Carol Adoum, Directrice du projet ATPRP pour son entière disponibilité et sa franchise tout le long du travail. L'auteur remercie également M. Djimé Adoum de l'USAID pour ses encouragements. Que M. DJIMASRA de la Division de la Statistique Agricole au MAE soit remercié pour avoir accepté de regarder le dépouillement. Il est impossible de nommer toutes les personnes qui ont eu l'amabilité de m'entretenir de sujets en rapport avec le projet. Leur collaboration à la réalisation de ce travail est grandement appréciée. Anne MANGARAL et Neloumta TOUADE, toutes deux secrétaires à l'USAID ont assuré la saisie des questionnaires et du document final. Qu'elles reçoivent mes sincères gratitudes. L'auteur reste cependant l'unique responsable du contenu du Rapport.

Sigles

AMTT = Agricultural Marketing and Technology Transfer ou Projet Commercialisation des Produits Agricoles et Transfert de Technologie

ATPRP = Agricultural Trade Policy Reform Project ou Projet de Réformes des Politiques Agro-commerciales

CTS = Cargill Technical Services, un agro-business installé aux Etat-Unis

GRT = Gouvernement de la République du Tchad

MAE = Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement

SCI = Social Consultants International, Inc.

USAID = Agence Américaine pour le Développement International

Introduction

Ce rapport présente les résultats de plusieurs entrevues dans le cadre de l'évaluation finale du projet ATPRP[1] (Agricultural Trade Policy Reform Project).

L'objectif de développement à atteindre par le présent programme est l'amélioration de la qualité de la vie des populations rurales, par l'augmentation généralisée d'une production agricole axée sur les marchés. L'accent est mis sur la commercialisation de la production agricole autre que le coton.

Initialement, ce projet de réforme des politiques agro-commerciales a été élaboré pour une période de cinq ans (1993-1998), avec la possibilité de renouvellement. A l'issue de plusieurs réactualisations, le projet prend fin le 31 Décembre 1994, après seize mois seulement d'existence.

Le projet se compose de deux volets complémentaires:

- Le volet politique ou programme de reforme des politiques agro-commerciales (ATPRP), conçu sous le numéro 677-0068. Ce programme est une activité d'assistance "hors projet" fourni par l'USAID au Gouvernement de la République du Tchad (GRT) dans le but d'encourager et de faciliter certaines réformes administratives et fiscales.

- Le volet assistance technique ou programme de soutien aux réformes de politiques agro-commerciales (ATPRSP), établi sous le numéro 677-0069. Ce volet par contre prévoit une assistance technique sous forme d'études et d'analyses qui clarifient et identifient les gestions liées à la réforme de politique et de travailler avec le secteur privé pour l'aider à participer au secteur export.

Partant des constats[2] préalables, le commerce extérieur du Tchad rencontre beaucoup de difficultés: le secteur transport coûte cher et est loin d'être adéquat; les opérateurs économiques se plaignent des tracasseries officielles, de la multiplication intempérée des taxes et redevances. Les plaintes principales semblent être l'incertitude (manque cruel d'information) et les pertes de temps pendant les opérations.

---

1. ATPRP ou Projet de Reforme des Politiques Agro-commerciales.

2. Etudes menées par AMTT un autre projet USAID, intitulées Rapport sur l'industrie du transport privé; Restrictions administratives à la circulation des céréales au Tchad; Etudes de la commercialisation du mil et du sorgho.

Bien que la durée de vie du projet ait été écourtée, il serait judicieux de **l'évaluer pour donner davantage matière à reflexion au GRT et à l'USAID, dans le domaine des reformes des politiques commerciales. Par conséquent, le but de la présente évaluation est de résumer les activités entreprises, l'impact visé, les réalisations et problèmes rencontrés, tout impact susceptible d'être discerné ou identifié et les domaines d'efforts futurs nécessaires à la promotion du commerce agricole.**

Le rapport se structure de la manière suivante:

I - Le Projet et ses objectifs

II - Description de la méthodologie

III - Présentation des données et analyse

IV - Recommandations.

Conclusion Générale

I LE PROJET ET SES OBJECTIFS

Ce chapitre décrit succintement le projet. Il permet toutefois de saisir son contexte.

Le programme comporte 2 volets: une assistance hors-projet et une assistance dans le cadre du projet. Les activités de chacun de ces volets ont trait aux mesures spécifiques de reformes des politiques agro-commerciales.

1.1. Le Volet Assistance Hors Projet

Le présent volet consiste en la mise à la disposition du GRT d'une assistance budgétaire des Etats-Unis d'un montant total de 8 millions de dollars. Cette aide est une composante du programme de reformes de politique commerciale du secteur agricole. Elle réside en un transfert de fonds en trois (3) tranches[3] au budget tchadien durant la période du projet. Ces fonds sont destinés à couvrir les salaires des fonctionnaires des ministères concernés (Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, le Ministère de l'Economie et du Tourisme, le Ministère des Finances et de l'Informatique et le Ministère du Plan et de la Coopération).

Tout déboursement de tranche est lié à des réformes de politiques qui comprennent un ensemble de conditions préalables[4] que le GRT doit remplir. L'ensemble des conditions préalables peut se résumer comme suit:

- réduction des droits et taxes sur les importations et ventes de camions de transport et pièces de rechange;
- réduction des droits et taxes sur les importations et ventes d'intrants et équipements agricoles;
- libéralisation des procédures d'obtention de la patente pour les exportations des produits agricoles;
- suppression des taxes à l'exportation sur les produits agricoles;
- suppression des taxes imposées par les administrations provinçiales.

L'ensemble de ces réformes a pour but l'amélioration des conditions de marché de même que la réduction des coûts de production du secteur agricole. Les réformes en ce qui concerne le tarif extérieur commun portent essentiellement sur les taux de la 3e catégorie et surtout sur ceux élevés de la 4e catégorie. En outre, il s'agit de reclasser à la baisse du tarif extérieur commun (TEC) les véhicules de transport non touristes en catégorie II et les outils et intrants agricoles en catégorie I.

3. Dans le 1er document de base du projet, le transfert devrait se faire en 4 tranches.
4. Voir tableau de conditions préalables à l'annexe.

Des études[5] d'avant-projet menées par l'USAID ont montré que les pertes des recettes engendrées par les reformes sont négligeables et ne représenteraient que 0,026% à 0,030% des recettes totales. En plus les taxes à réformer incitent à la fraude, donc ne permettent pas au GRT de disposer des statistiques fiables.

1.2. Le Volet Assistance Technique au Projet

Le programme a prévu une assistance technique au projet sous forme d'études diagnostiques et analytiques qui puissent clarifier et identifier les questions liées à la reforme de politiques, et de travailler avec le secteur privé pour l'aider à participer au commerce international. Un aspect particulier sera mis sur la formation des entreprises par l'organisation des séminaires et visite des opérateurs aux Etats-Unis.

Un prestataire[6] institutionnel de service sera choisi pour l'exécution de la plupart des activités de ce volet. Il devra apporter l'assistance technique nécessaire à la mise en oeuvre de ce programme. Son chef d'équipe sera en même temps le conseiller[7] en exportation dans le programme. Les études suivantes ont été retenues:

a. Etude globale du commerce actuel: elle identifiera les produits agricoles actuellement exportés par des circuits officiels et officieux; analysera l'efficacité, la compétitivité et l'adéquation actuelle des activités commerciales. Cette étude doit se dérouler dans la dernière moitié de la 1ère année du projet (1993);

b. Etude de trois types de produits: sur la base des constatations et recommandations de l'étude globale du commerce actuel, trois groupes de produits agricoles seront sélectionnés pour une étude plus approfondie. Ces études seront achevées au début de la deuxième année d'exercice;

c. Etude de la Patente et de la Réglementation en matière d'exportation: elle identifiera toutes les exigences aux exportateurs. Elle interviendra à la fin de l'année 1993;

d. Etude de la taxe à l'exportation: elle doit être entreprise la 1ère année pour déterminer si la suppression des taxes à l'exportation entrainerait la diminution des recettes à l'Etat ou encore quel serait son impact sur le plan macro-économique.

Le programme de suivi des impacts démarrera la seconde année d'exercice du projet et se poursuivra jusqu'à la fin de la sixième année. Il permettra de lancer l'étude des indicateurs qui seront suivis à travers des enquêtes sur les participants-

---

5. Etude du système tarifaire à l'importation sous le régime de l'UDEAC et Etude de l'Impact des taux à l'importation sous le regime de l'UDEAC.
6. Le prestataire est un bureau d'Etudes spécialisé en business des produits agricoles.
7. Le conseiller en exportation entrera en contact avec les entreprises privées concernées par la commercialisation des produits agricoles et différents projets de production agricole.

clés et de reconnaissance rurale rapide pendant le reste de la durée du programme. Enfin, le programme prévoit de recruter un écologiste qui sera chargé de suivi des impacts sur l'environnement.
Une enveloppe de 7.000.000 de dollars a été allouée pour l'exécution de ce volet.

II METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

2.1. Le Plan de Sondage

Le projet a été divisé en quatre (4) strates selon les groupes des personnes qui ont été impliquées dans les activités:

- Autorités du GRT
- Personnel USAID
- Personnel du Prestataire International (SCI)
- Opérateurs économiques.

Dans chaque strate, un échantillon de personnes a été constitué (voir le tableau 1 ci-dessous).

Tableau No. 1: Répartition des effectifs selon les strates

Effectif	STRATES				Total
	Autorités du GRT	Pers. USAID	Pers. SCI	Op. Econ.	
Retenu	13	4	7	12	36
Enquêté	6	3	5	7	21

Toutes les personnes ayant participé aux activités ont été systématiquement retenues. La taille réduite des échantillons s'explique par le fait que le délai imparti pour la réalisation de l'étude est assez-court. L'échantillon est composé globalement de 8% de personnes de sexe féminin.

Au total 21 personnes ont été interviewées au lieu de 36 comme prévu, certaines personnes étant difficiles à trouver. Pour la collecte des données, un seul enquêteur a été utilisé et chaque personne a été interviewée pendant deux heures environ.

2.2. Le Questionnaire

Le questionnaire est élaboré par rapport à chaque strate mais les bases sont les mêmes (copie du questionnaire en annexe). Il comprend quatre (4) parties:

- La première partie du questionnaire est l'entête qui désigne le nom et la fonction de la personne;

- La deuxième partie permet de saisir le bien fondé du projet, les activités qui ont été menées ainsi que les difficultés rencontrées par le projet;

- La troisième partie porte sur les rapports entre les personnes intéressées par le projet;

- La dernière partie concerne son impact, les prises de décision, etc...

2.3. Les Méthodes d'observation

Le dépouillement s'est fait manuellement compte tenu de la taille réduite de l'échantillon. Dans un premier temps, l'analyse est faite par strate selon les calculs des moyennes; ensuite un rapprochement entre les résultats est présenté, suivi des conséquences qui s'imposent. Des extraits de tableaux sont présentés dans le texte pour permettre d'apprécier les résultats.

III PRESENTATION DES DONNEES ET ANALYSE

Après l'analyse par strate, nous présenterons également dans le chapitre les Réalisations du Projet, les difficultés rencontrées et autres aspects importants.

3.1. Les Opérateurs Economiques/Secteur privé

Parmi les personnes interviewées du secteur privé, une seule est non opérateur économique. Mais tous (soit 100%) apprécient le bien-fondé et la pertinence du projet. Ils déclarent que les activités du programme auxquelles ils ont pris part sont utiles pour améliorer les conditions des affaires. Cependant, seulement 28% ont pu énumérer correctement les activités du projet auxquelles ils ont été conviés; la plus part ayant tout oublié.

S'agissant de relations au cours de l'exercice du projet, les impressions sont très bonnes vis-à-vis de l'USAID; par contre 85% disent n'avoir rencontré les autorités du GRT que pendant les seminaires, ateliers etc.... Ils auraient souhaité que le projet favorise les relations entre l'Etat et les opérateurs économiques. En conséquence, les rapports à ce niveau restent à être défini.

En ce qui concerne les motifs de satisfaction, les avis sont divergents (voir tableau No. 2 ci-dessous).

Tableau No. 2: Répartition du Personnel du Secteur Privé selon les motifs de satisfaction (en %).

Secteur Privé	Motif de Satisfaction			Total
	1	2	3	
Opérateurs Economiques	62	10	14	86
Non Opérateur	-	14	-	14

N.B.: 1. Découverte de l'étranger, Contacts, Informations.
2. Intérêts portés au Secteur Privé, nouvelles idées.
3. Conditions d'exportation, satisfaction générale.

D'une manière générale au niveau de l'impact, le projet a apporté des informations non négligeables aux opérateurs économiques. Tous déplorent cependant la courte durée du projet et le manque de politique de crédit. Ce qui est un handicap sérieux pour le démarrage économique.

Les points de vue des opérateurs ont été recueillis à propos des difficultés rencontrées dans l'exportation de leurs produits agricoles (voir le tableau No. 3).

Tableau No. 3: Différentes difficultés rencontrées par les opérateurs économiques (en %)

Difficultés	1	2	3	Total
Opérateurs écono.	28	58	14	100

N.B.: 1. Risques (coupeurs de route, incertitude etc...)
2. Pressions fiscales, barrières anarchiques
3. Coût élevé des transport, temps perdus.

Il ressort de ce tableau que les pressions fiscales exercées le long du transport sont durement ressenties par les opérateurs économiques. A cela s'ajoutent les risques et les coûts de transport élevé. Ceci montre bien que les opérateurs économiques ne peuvent investir en raison d'une perception négative de l'environnement économique.

3.2. Les Autorités du GRT

100% des autorités du GRT approuvent le projet dans le contexte général de sa mise en oeuvre. Ils le trouvent justifié sur le plan socio-économique du pays, mais 33% ne le qualifient pas comme étant l'une des priorités.

50% se sont prononcés en faveur d'une réelle participation du GRT aux activités et par des dispositions pratiques prises pour faciliter les reformes. Par contre, tous (100%) reconnaissent n'avoir pas eu des contacts avec les opérateurs, sauf pendant les séminaires et ateliers organisés par le projet. Cela s'est traduit au niveau des opérateurs par une certaine méfiance.

Toutes les autorités (soit 100%) trouvent le programme de reformes contraignant dans la mesure où il existe des dates "butoires assorties des conditions. Ils pensent qu'il s'agit de prendre des lois qui engagent le Gouvernement et donc, le processus devrait être moins rigoureux. Ceci explique bien le fort taux favorable à la modification de l'approche du projet (voir tableau suivant).

Tableau No. 4: Répartition des autorités du GRT favorables ou non à la modification de l'approche du projet (en %).

Favorables	Non Favorables	Total
83,3	16,7	100

83,3% pensent que l'approche peut être rendue souple si l'on tenait compte de la hiérarchie administrative. En effet, les décisions ne relèvent pas seulement du comité inter-ministériel, chargé de suivre le projet mais également du conseil des Ministres. Et puisque l'Etat d'esprit n'était pas bien préparé, il a manqué souvent une certaine cohérence au niveau des prises de décision. Enfin selon ce groupe, le racourcissement de la durée du projet a été perçu comme une contrainte; le délai normal pour tous étant fixé à cinq ans et renouvelable.

40% estiment que la population cible (les opérateurs économiques) est atteinte mais les autres pensent qu'il faut toujours continuer la sensibilisation;

Pour ce qui est des décisions arrêtées, 66% déclarent qu'elles sont exécutoires. La minorité pense que les réalités sont différentes d'une région à une autre, par conséquent il faut du temps pour qu'elles soient exécutoires sur l'ensemble du territoire;

A la question de savoir qui a réellement profité du projet, les autorités du GRT ont donné des avis partagés (voir tableau suivant).

Tableau No. 5: Avis des autorités sur les groupes ayant profité du projet (en %).

Secteur Privé	GRT	USAID	- Privé - GRT - USAID (Tous les trois)	Sans objet	Total
50	30	-	16	4	100

Toutefois, ce tableau montre que les bénéficiaires immédiats du projet sont les opérateurs économiques suivis du GRT.

"Sans objet" signifie que le delai n'est pas raisonnable de parler en termes de profit.

En ce qui concerne les ressources financières (pour le volet 1 du projet), 66% les trouvent insuffisant. Ils craignent que les solutions prises ne soient conjoncturelles car disent-ils, "il faut que l'Etat soit en mesure d'assurer les salaires pour poursuivre les objectifs".

Tous c'est-à-dire 100% souhaitent le renouvellement du projet mais insistent sur le changement de méthodes d'approche. Par exemple ils avancent que la formation et la vulgarisation des opérateurs économiques devraient revenir à l'Etat; définir clairement quels sont les acteurs au niveau de l'Etat qui doivent traduire les faits, mettre également l'accent sur la formation des agents et les structures de perception des taxes. Enfin, ils ont souligné la rapidité avec laquelle les études ont été menées et souhaitent par conséquent l'implication réelle des agents de l'Etat dans les démarches.

3.3. Le Personnel du Projet/USAID

Les réactions du personnel du projet/USAID pendant l'interview sont sensiblement les mêmes:

Tout le personnel de l'USAID demeure convaincu du bien-fondé du programme pour la relance de l'économie d'un pays agricole aussi enclavé et qui a eu beaucoup des effets néfastes de la dévaluation;

Cependant tous ont noté le retard avec lequel l'Etat honore ses engagements, bien que les rapports avec l'USAID sont qualifiés d'excellents. Par ailleurs l'attitude des opérateurs économiques a été très encourageante pour le projet;

Parlant de l'impact, les déclarations sont telles que le bilan au sens de la croissance économique comme décrit par le programme est à proscrire actuellement. Mais dans une certaine mesure, le projet a apporté des changements dans les politiques gouvernementales en matière de révision des lois regissant le commerce extérieur des produits agricoles. Les opérateurs économiques qui constituent la population cible ont acquis beaucoup de nouvelles idées. Plus important encore, les données des études effectuées sont à la porté du GRT et des opérateurs;

Pour le personnel, la grande difficulté reste le facteur temps. La coordination dans la gestion des ressources ainsi que l'instabilité causée par l'insécurité et les grèves successives ont constitué également des blocages dans les activités; l'insécurité est de loin le premier obstacle à la réussite du programme. Tant que les coupeurs de route et les groupes armés séviront dans le pays, les conditions les plus élémentaires pour la promotion du commerce à l'exportation ne seront pas respectées.
Enfin, tous souhaitent le renouvellement du projet.

3.4. Le Personnel du SCI

Le SCI est le prestataire institutionnel qui a été retenu pour l'exécution des activités techniques. C'est un bureau d'étude composé de consultants, recruté la plus part sur place. Il a assuré presque toutes les études et son chef d'équipe spécialisé dans l'agro-business et recruté des Etats-Unis, a joué le rôle de conseiller en exportation auprès des opérateurs économiques. Son personnel a accepté l'interview:
100% du personnel de SCI approuvent les thèmes du projet et justifient bien son applicabilité dans la situation socio-économique actuelle du pays;

Pour eux, la hiérarchie a été bien respectée en ce qui concerne l'exécution des travaux. L'ordre vient de l'USAID mais les études sur les filiaires arachides, oignons et ails sont nées d'une concertation entre les membres du SCI, du GRT et de l'USAID;

En outre, la différence des avis recueillis est significative pour ce qui est des rapports avec les autres groupes. Le tableau suivant montre que la collaboration avec le GRT n'est pas très engagée; par contre elle est assez bonne avec l'USAID et les Opérateurs Economiques. En effet, le projet n'a pas fait l'objet d'une attention particulière de la part de l'Etat, mais il ressort dans les interviews que le SCI non plus n'a pas fourni d'efforts nécessaires pour impliquer le Gouvernement dans les études.

Tableau No. 6: Appréciation faite par le personnel du SCI de la collaboration avec les autres groupes (en %)

Autres Groupes	Rapports			Total
	Difficiles	Méfiants	Bons	
GRT	60	-	40	100
Opérateurs Economiques	-	20	80	100
USAID	-	-	100	100

Le seul handicap pour tous est le temps court mais 60% déclarent avoir rencontré des difficultés d'ordre matériel, financier et sur le plan de l'insécurité;

Tout comme les autres groupes, le SCI déclare que l'impact du projet ne peut être mesuré maintenant mais les opérateurs économiques sont les bénéficiaires immédiats.

3.5. Rapprochement des données entre les strates

Nous avons comparé quelques données après l'interview auprès des différents groupes.

Le constat général est que les réactions des strates sont similaires en ce qui concerne la faisabilité du projet, le delai d'exécution, son renouvellement.

En effet, tous les strates ont trouvé que le delai réactualisé de seize mois mettant fin aux activités du SCI était trop court et qu'il faille un renouvellement.

Tableau No. 7: Réactions des strates par rapport à certains points communs (en %).

Sujets communs	Différents Strates			
	Secteur Privé	GRT	USAID	SCI
1	100	100	100	100
2	100	89*	100	100
3	100	100	100	100

N.B:
1. Oui pour le bien fondé du projet
2. Delai d'exécution normal 5 ans
3. Oui pour le renouvellement
* Une personne a proposé 10 ans.

Les autres groupes à savoir l'USAID et le SCI ont montré avec les taux respectivement de 55% et 60% que la collaboration avec le GRT a toujours posé quelques difficultés. Par exemple il est rare d'avoir ensemble les quatre DG du Comité Interministériel au cours d'une réunion, les décisions arrêtées au cours des réunions ne sont jamais appliquées, même les comptes-rendus des réunions n'ont pas été établis. Quant au secteur privé, il déclare tout simplement n'avoir rencontré le GRT que pendant les ateliers organisés par le projet. Ceci corrobore bien le faible niveau de confiance dans les relations entre l'Etat et le secteur privé que nous avons observé pendant l'interview.

La grande divergence des opinions provient des méthodes d'approche du projet. 100% des autorités du GRT les trouvent contraignants et qu'il faut les rendre souples; 40% du personnel du SCI pensent que cette approche pouvait être modifiée. Le personnel de l'USAID les trouve bien adaptées.

3.6. Les Réalisations du projet

Les réalisations se situent à plusieurs niveaux: les réformes, les études, la formation, les informations et la gestion des ressources.

a) **Les reformes**:

* Reclassement à la baisse du Tarif Extérieur Commun (TEC) sur les véhicules de transport, non touristes, ainsi que leurs pièces de rechange en catégorie II.

* Reclassement à la baisse du TEC sur les outils et intrants agricoles en catégorie I.

* Exonération de la taxe sur le chiffre d'affaire (TCA) accordée aux véhicules de transport, outils et intrants agricoles.

* Exonération des taxes à l'exportation sur les produits agricoles tchadiens.

* Exonération des taxes imposées par les administrations provinciales.

* Signature d'un arrêté sur la simplification des procédures d'obtention de licence d'exportation;

* La libéralisation du monopole d'importation et de commercialisation des outils et intrants agricoles détenus respectivement par le SIMAT;

* Textes en vue de contrôler les pesticides importés.

b) **Les études**:

• Vue d'ensemble sur l'exportation des produits agricoles du Tchad;

* Les taxes sur l'exportation des produits agricoles au Tchad: analyse fiscale;

• Les bénéfices commerciaux des reformes politiques destinées à la libéralisation des marchés des produits agricoles;

• Les aspects légaux et reglementaire de l'exportation des produits agropastoraux;

* Etude de la filière arachide[8].

* Tchad: étude sur les taxes à l'exportation des produits agricoles et du bétail.

* Etude de la filière oignon et ail.

* Enquêtes de suivi et Evaluation du projet.

8. L'étude d'arachide n'est pas exhaustive et doit être poursuivie.

c) **Les informations**:

Des ateliers, séminaire, table ronde etc... ont servi à informer le public:

- Table ronde sur les taxes à l'exportation des produits agricoles au Tchad;
- Atelier sur le commerce international de la gomme arabique;
- Séminaire sur la réforme fiscale de l'UDEAC;
- Séminaire-atelier sur le commerce libéral des produits agricoles à Bongor;
- Des discussions avec le GRT sur des questions liées à la réforme des politiques à suivre;

d) **Formation et autres financements en déhors du contrat institutionnel avec le SCI**

- Formation en Gambie de deux agents du MAE dans le domaine du suivi et Evaluation des projets de l'agriculture et de ressources naturelles.
- Formation d'un exportateur dans le domaine de l'agro-industrie à Abidjan.
- Formation d'un exportateur aux Etats-Unis dans le domaine de la Chambre de Commerce.
- Soutien à la participation de deux représentants du secteur privé à la conférence sur le réseau régional Ouest-africain de Bamako.
- Financement du voyage de dix opérateurs économiques (dont trois femmes) aux USA dans le but de visiter la foire commerciale internationle et favoriser les échanges, visites des agro-industries, etc.... Notons que ce voyage a été réalisé grâce au prestataire de service, le CTS.
- Soutien à la participation de trois femmes d'affaires tchadiennes au sommet préparatoire du Sénégal sur la rencontre internationale des femmes en Chine en 1995.

e) **Les ressources**

Les ressources ont été gérées selon les attributions des deux volets no. 677-0068 et 677-0069.

S'agissant de l'aide budgétaire: au titre de la 1ère phase, deux millions de dollars ont été mis à la disposition du GRT pour le

versement des salaires après rémission des documents par le gouvernement attestant qu'il a rempli les conditions préalables. Ensuite la deuxième tranche (également de deux millions de dollars) a été approuvée dès réception des documents justificatifs des conditions préalables en Mai 1994. La troisième et dernière tranche d'un montant de quatre (4) millions vient d'être déboursée après l'adoption par le Conseil Supérieur de Transition (CST) en Janvier 95 du dernier ensemble des réformes fiscalo-douanières.

D'une manière générale, le bilan de la gestion des ressources financières se présente comme suit:

Tableau No. 8: Bilan des ressources (en dollars US).

Activités	Ressources			
	Prévues	Fournies	Utilisées	Solde
Volet 1	9.000.000	8.000.000	3.500.000	4.500.000
Volet 2	7.000.000	3.300.000	2.900.000	400.000

N.B.: Selon l'USAID, les 8.000.000 seront intégralement dépensés, dans le cadre de la paie des salaires des quatre départements ministériels.

3.7. Difficultés rencontrées durant l'exécution du projet

Elles sont de deux ordres: certaines sont extérieures c'est-à-dire indépendamment du projet mais d'autres par contre lui sont liées directement, donc intérieures.

a) Difficultés extérieures

La crise économique aiguë que vit le pays et les difficultés à asseoire la démocratie ont affecté le cours du projet. D'abord l'insécurité créée par les coupeurs de route et les rebellions ont amené le SCI à retirer plusieurs fois les enquêteurs sur le terrain. Ensuite l'instabilité du Gouvernement causée par les nombreuses grèves (1993-94) et les nominations fréquentes des responsables politiques (DG et Ministres) ont eu également des effets négatifs sur le projet. Le non-paiement régulier des salaires, même après le projet, risque d'être une difficulté majeure dans la poursuite des objectifs. Le constat est que les autorités des provinces fixent délibéralement les taxes sur les agricoles "pour faire fonctionner leur circonscription" disent-ils. Malgré le communiqué du Ministre de l'Intérieur, les taxes sont perçues sur les produits agricoles en plein marché.

b) Difficultés intérieures

Le retard dans le démarrage des études a été provoqué en partie par les nombreuses tâches qu'assumait à la fois le chef d'Equipe

du SCI, mais aussi par l'incapacité du siège du SCI à Washington à fournir des consultants qualifiés et disponibles à temps. En plus l'adjoint du chef d'équipe n'a pris fonction qu'en Avril 1994. Il aurait fallu nommer un adjoint pour l'aider dans les charges.

La coordination en ce qui concerne le volet 1 n'a pas été très efficace lorsqu'il fallait débloquer les ressources financières. En effet, le transfert est toujours fait depuis la France. Les salaires ont été souvent retardés parce que le GRT remet avec retard ou partiellement le états (bons de caisse).

L'organisation pratique même de la paie des salaires (volet 1) a toujours posé de problèmes. Par exemple la BIAT a de difficultés à servir ses clients réguliers pendant la paie et les employés de la Banque travaillent un peu plus.

3.8. Aspects positifs

- Disponibilité de nombreuses données d'études pour le GRT. Cela permet aux Gouvernants de prendre des décisions et aux opérateurs économiques de mieux s'orienter;

- Changements dans les politiques gouvernementales en matière de lois;

- Amélioration des conditions d'exportation et libéralisation des marchés;

- Contribution à la réduction de l'inflation causée par la dévaluation;

- Implication réelle du secteur privé dans le développement économique du pays;

- Nombreuses connaissances aux opérateurs économiques en matière de commerce extérieur;

- Bien que le nombre des membres du projet soit très réduit, l'administration quant à elle a été très efficiente. C'est à mettre à l'actif de la Directrice projet qui a les qualifications requises pour diriger un tel programme;

- Les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés sont en partie l'oeuvre du prestataire institutionnel de service (SCI) composé de consultants assez-performants;

- Le Comité interministériel a toutefois joué son rôle étant donné qu'il a pris des dispositions pour faciliter les reformes fiscalo-douanières;

- Le rôle et l'intérêt de la femme ont été pris en compte dans la mesure ou les femmes ont été conviées à toutes les activités. En outre, le projet a embauché deux femmes;

- La gestion des ressources financières n'a souffert d'aucune faille, les moyens de vérification demandés étant toujours disponibles.

3.9. Aspects négatifs

- Le premier facteur négatif a été le racourcissement de la durée du projet. Il s'agit d'un projet de reformes des politiques agro-commerciales dont les effets ne peuvent se mesurer qu'à long terme;

- Le projet a existé en déhors des structures de l'Etat, fonctionnant comme une ONG. La contre-partie du GRT pouvait se traduire par l'octroi d'un bâtiment au SCI (au lieu de louer à la Cotontchad) et par la mise à la disposition du projet en plein temps des agents compétents. Ceci a fait que le GRT n'était pas véritablement impliqué dans le programme;

- L'esprit des autorités du GRT n'était pas préparé: dans nos discussions, certains confondent les projets AMTT et ATPRP. On dirait même que l'Etat n'a pas été associé à la préparation du document de base ou aux discussions. Les agents de l'Etat perçoivent les salaires (USAID) sans savoir à quoi ils sont liés. Tout ceci prouve à suffisance qu'il a manqué une certaine sensibilisation de l'opinion nationale;

- Les opérateurs économiques n'ont pas été régulièrement encadrés; le programme n'a pas prévu des réunions périodiques avec eux. Conséquence: ils se rappellent à peine des titres des ateliers auxquels ils ont été conviés;

- Le comité interministériel est composé essentiellement des D.G., des hommes politiques superchargés. On aurait dû former un comité des techniciens, investi de pouvoir;

- Un homologue du GRT, responsable du projet devrait être nommé. Il pourrait éventuellement continuer les actions du projet;

- Le projet n'a pas prévu un comité de suivi des réformes amorcées, ni un renforcement des structures d'application. Les effets des reformes peuvent être bénéfiques à long terme;

3.10. Domaines à cibler à l'avenir

Conformément aux termes de référence, ce sous-chapitre s'adresse au GRT:

- Poursuivre les études des autres produits agricoles exportables tels que le sésame, l'oseille séchée, l'algue, le karité, arachides, niébé, pomme de terre; déterminer les goûts des consommateurs des marchés extérieurs et en informer les opérateurs économiques;

- Entreprendre des études de coûts de production des produits exportables pour voir l'impact de la dévaluation et les réformes amorcées pour d'éventuelles décisions;

- Encourager la productivité de tous les produits agricoles exportables en créant des structures de recherches adéquates;

- Encourager les paysans dans la production tout en leur assurant un encadrement efficace;

- Mettre un accent sur les voies de communication pour désenclaver l'arrière pays pendant la saison de pluie;

- Refaire et responsabiliser les structures de recouvrement des recettes des taxes douanières; assurer une formation continue aux agents de recouvrement des recettes;

- Faire la lumière sur les redevances coutumières et droits d'occupation des sols pour permettre l'accès à une grande majorité des producteurs;

- Faire appliquer la réforme concernant la chambre de commerce pour qu'elle joue pleinement son rôle d'animateur;

- Mettre au point une politique de crédit en faveur des opérateurs économiques.

IV RECOMMANDATIONS:

Elles s'adressent au GRT, aux Opérateurs Economiques et à l'USAID.

4.1. Au GRT:

- Consolider et appliquer effectivement les lois et textes adoptés (voir les réformes réalisées, page 12).
- Responsabiliser le Secrétariat Exécutif pour la Promotion du Secteur Privé au Tchad, organe déjà existant au Ministère du Plan pour le suivi des réformes.
- Informer amplement l'opinion nationale de nouveaux changements intervenus dans les lois gouvernementales par des débats à la radio et à la Télévision, ou par des spots publicitaires.
- Assurer la formation des agents de recouvrement des recettes fiscalo-douanières.
- Mettre à jour les formulaires relatifs aux nouvelles taxes (TEC, TCA, etc...).
- Définir clairement les rapports avec les opérateurs économiques et entreprendre les actions concrètes en leur faveur.
- Poursuivre les études des indicateurs qui sont les accroissements des exportations de certains produits agricoles provenant des régions agricoles du pays.
- Assurer la régularité des salaires pour faciliter la réussite des objectifs car dit-on "ventre affamé n'a point d'oreille".
- Chercher un autre bailleur pour financer le travail à long terme.

4.2. Aux Opérateurs Economiques

- Profiter de meilleures conditions d'exportation pour s'organiser.
- Participer réellement aux activités économiques du pays en s'informant auprès du Secrétariat Exécutif pour la Promotion du Secteur Privé au Tchad (Min/Plan), auprès de la Chambre de Commerce et autre association des commerçants telle que l'Entreprise Tchadienne de Commercialisation des Produits Agricoles.

- Reconnaître ses prérogatives et réagir si l'Etat ne fait pas son travail.

- Chaque opérateurs doit assurer ses responsabilités en recherchant les informations même si les organisations citées ci-dessus ne font pas leur travail.

4.3. A l'USAID

- Mettre en place un mécanisme de suivi (même si l'USAID est applé à se retirer) jusqu'à l'apparition des indicateurs souhaités tels que l'augmentation de la production et son exportation;

- Entreprendre une campagne de sensibilisation à l'intérieur du pays pour informer la population des changements en matière des réformes fiscales intervenus dans les lois gouvernementales grâce au projet ATPRP et qui entrent en vigueur depuis Janvier 95, et des études qui ont été menées. Il n'est pas évident que le GRT le fasse maintenant, compte tenu de la crise économique que traverse le pays.

- Soutenir le Secrétariat Exécutif pour la promotion du secteur privé au Tchad, chargé de suivre les acquis du projet, en mettant à la disposition des agents des moyens de déplacement et équipements nécessaires.

CONCLUSION GENERALE

Le projet ATPRP (USAID) vient de jeter les bases non négligeables des politiques de réformes agro-commerciales.

Les avis des autorités du GRT sont néanmoins claires pour faire de ce programme une action d'avant-garde pour moderniser l'agriculture et faire assurer une base solide de croissance économique.

Les opérateurs économiques ont manifesté un intérêt particulier pour un commerce libéral mais surtout des conditions d'exportation les meilleures. Les réformes viennent donc à point nommé, à un moment où la dévaluation leur a érodé le pouvoir d'achat.

Tous conviennent que le Tchad est un pays agricole et son dévelopement économique ne peut se faire sans ce secteur. L'aspect commercialisation a été longtemps marginalisé. Or, des contraintes telles que les restrictions administratives, les barrières de route, les infrastructures routières, etc. ont constitué des obstacles à son décollage.

De nombreuses études entreprises par le projet sont claires et doivent motiver les Gouvernants à prendre des décisions. Les conclusions de ces études sont telles que:

- la taxation freine le développement de l'agriculture;
- les taxes préfectorales et des chefs de poste administratif sont contraires aux instructions données par l'Etat à l'agent;
- Ces taxes sont nuisantes et ne génèrent aucune recette conséquente à l'Etat. Il faut veiller à leur suppression.

Même si l'encadrement est fébrile dans un contexte macro-économique difficile, il faudrait encore clarifier les instructions. Faire comprendre à un grand public que les actes ou mesures prises engagent tout le pays. Il s'agira pour le GRT de poursuivre le processus, et d'engager avec volonté et rigueur la mise en oeuvre de ces stratégies.

Si l'agriculture est à la base de l'économie tchadienne, beaucoup reste à faire pour que ce secteur connaisse un certain essor. Le GRT est amené également à développer les points soulevés dans le sous-chapître, **"domaines à cibler à l'avenir"**.

D'une manière générale, le bilan de seize mois d'activité du projet est fortement positif. Bien que les conditionnalités ont toujours posé de problème, les écarts de réalisation avec les objectifs fixés sont nettement moindres.

BIBLIOGRAPHIE

Elliott le Roi et al.: Les Bénéfices commerciaux des Réformes politiques destinées à la réalisation des marchés des produits agricoles au Tchad, Octobre 1994.

Caprio Giovani et Al., Vue d'Ensemble sur l'Exportation de Produits Agricoles du Tchad, Février 1994.

Gianni Pierre et Mariam Ali Moussa, Les Taxes sur l'Exportation des Produits Agricoles au Tchad, Juillet 1994.

Haker Erol et Tom Lenaghan, République du Tchad: Rapport sur l'industrie du transport privé, Avril 1994.

Vely Leroy, Tchad: Etude sur les Taxes à l'exportation des produits agricoles et du Bétail, Août 1994.

Tibo Van der Does et al.: Etude de l'oignon et de l'ail au Tchad, Novembre 1994.

Walter West et Ildjima Sanda: Rapport des Résultats du Suivi et Evaluation du Projet ATPRP, Décembre 1994.

Giovanni Caprio: Tchad: Etude du système Tarifaire à l'importation sous le regime de l'UDEAC, Septembre 1992.

Giovanni Caprio: impact des Taux à l'Importation sous le régime de l'UDEAC: l'exemple du Tchad, Novembre 1992.

SCI, ATPRP First Annual Work Plan, Février 1994.

Lawrence Kent, Restrictions Administratives à la circulation des Céréales au Tchad, Février 1993.

Aucoin Louis et Hardy Benjamin, Les Aspects légaux et Réglementaires de l'Exportation des Produits Agropastoraux au Tchad, Janvier 1994.

AMTT, Etude de la Commercialisation du Mil et du Sorgho, Janvier 1994.

ATPRP, Nombreux Rapports sur les Activités du Projet et les correspondances y affairantes (de 1992 à 1994).

A N N E X E S

- Liste des personnes retenues pour l'interview
- Questionnaires
- Tableaux des conditions Préalables
- Termes de références relatifs à l'évaluation finale du projet ATPRP.

Liste de Personnes Retenues Pour l'Interview

GRT:
DG/Agriculture, M. Mahamat Ali Hassan *
DG/Plan, M. Abdoulaye Karambé *
DG/Finance, M. Issa Ngarmbassa *
DGA/Finance, Chaitema *
DG/Economie et Tourisme, M. Yamtebaye Nadjitangar
Directeur de Finances Extérieures Min/Finance, M. Bidjéré
Min/Plan, M. Bichara Daoussa *
Min/Finance, M. Clabé Guilé
Min/Agriculture, M. Ahourdet Djapania *
Min/Intérieur, M. Ali Fatahalbab
Douanes, M. Milengar
Douanes, M. Beguy Ngaba
Min/Plan, M. Djogoye

Opérateurs Economiques:
Mme Khadidja Kolingar *
M. Abdoulaye Djonouma *
M. Moustapha Mahamat Wanon *
M. Ali Annadif Aboul-Hassenein
Mme Juliette Koumagoto
M. Khalil Tidjani *
Mme Halimé Batracki
M. Albachir Ahmat
M. Dingamyo Mbao *
M. Adoum Djibrine *
M. Senoussi Babikir
M. Mahamat Moussa

SCI:
M. Robert Haskell *
M. Walter West *
M. Bambé Dansala *
M. Issa Mardo
Mme Ildjima Sanda Mallot *
Mme Mariam Moussa Ali
M. Fauba Padacké *

USAID:
Mme Carol Adoum *
M. Touba Bedingar *
M. George Zegarac *
Mme Karen Russell
M. Richard Fraenkel *

* Ces personnes ont été effectivement interviewées.

INTERVIEW AVEC LES OPERATEURS ECONOMIQUE/SECTEUR PRIVÉ

Nom de l'Interviewé:_____

Fonction ou Entreprise: _____

A. Contenu du Programme/Justification

1. Etes-vous opérateur économique? ____ Oui ____ Non

2. Etes-vous informé des activités ayant fait l'objet du projet sur les reformes Politiques Agro-Commerciales? _____Oui . _____Non

3. Enumérer les activités auxquelles vous avez pris part: _____
_____
_____

4. Quelles sont les raisons de participation ou de non participation à ces activités?
_____
_____

5. Que pensez-vous de ce projet de l'USAID? _____
_____

B. Relations Fonctionnelles

6. Avez-vous eu des rencontres périodiques avec le gouvernement? L'USAID? Le SCI? Toutes ces institutions? _____

7. Que pensez-vous de la collaboration avec les différents institutions impliquées dans le projet? Bonne ou mauvaise? Justifier.
_____
_____
_____

8. Donnez-vous souvent vos impressions sur les manières de faire? _____
_____

C. Diagnostics

9. Quelles sont vos activités pour lesquelles vous avez reçu de conseils? _____
_____
_____

10. Pensez-vous que les activités du Programme de Reforme sont utiles pour améliorer vos affaires?
_____
_____

11. Qu'avez-vous appris de nouveau avec le voyage aux Etats-Unis? _____

12. Bénéficiez-vous déjà des résultats du Projet de Reformes? Comment? _____

13. Quel est votre grand motif de satisfaction? _____

14. Avez-vous mis en pratique ce que vous avez appris grâce au programme?_____

15. Quelles sont réellement les difficultés que vous rencontrez dans l'exportation de vos produits agricoles?

16. Aimeriez-vous faire des propositions pour l'avenir?

INTERVIEW AVEC LE PERSONNEL DU PRESTATAIRE INSTITUTIONNEL
SOCIAL CONSUTANS INTERNATIONAL INC.

Nom de l'interviewé:----------

Fonction: ----------

A/ <u>Contenu du Programme/Justification</u>

1. Que pensez-vous du projet piloté par l'USAID?

   ---

2. Comment placez-vous le projet dans le contexte socio-économique du pays?

   ---

3. Correspond t-il aux priorités sectorielles?

   ---

4. Quelles ont-été les activités du SCI pour le Projet?

   ---

5. Quand avez-vous commencé vos travaux?

   ---

6. Quelle a été votre contribution personnelle?

   ---

7. Que pensez-vous des thèmes choisis? Permettent-ils d'atteindre les objectifs du Projet?

   Oui ☐ Non ☐

   Donner les raisons si possible

8. Qui a retenu les thèmes?

   Comment?----------

9. Quels sont les thèmes qui auraient pu être traités?

   ---

10. Pensez-vous que toutes les actions adoptées sont utiles pour améliorer les conditions d'exportatiom?

B/ <u>Relations Fonctionnelles et Hiérarchiques</u>

11. Qui vous demancde le travail?

    ---

12. A qui rendez-vous compte?

---

13. Aimeriez-vous rendre compte autrement?

---

14. Avez-vous travaillé avec le secteur privé?

Oui ☐ Nom ☐

Si oui, Combien de fois?---------- Durée moyenne ------

15. Existe t-il d'autres intervenants (staff) comme vous dans ce même Projet?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, comment collaborez-vous avec eux?

---

16. Comment appréciez-vous vos rapport avec:
l'USAID ----------
le GRT ----------
les Opérateurs économiques ----------

17. Avez-vous rencontré les difficultés dans les travaux?

Oui ☐ Non ☐ Commentaire --------

C/ **Diagnostics**

18. Les moyens mis à votre disposition sont-ils suffisants?

Oui ☐ Non ☐ Comment ----------

19. Qui applique les résultats de vos travaux? (GRT,AUTRES)

---

20. Avez-vous discuté de la manière d'application de vos travaux?

---

21. Pensez-vous que la méthode d'application choisie est efficace?

---

22. Après le suivi-évaluation, que pensez-vous de l'impact du Projet?

---

23. Quels sont les aspects positifs et négatifs du Projet pendant le suivi?

---

24. Qui a profité du Projet (GRT, USAID, Opérateurs économiques). Dans quelle mesure?

---

25. Quels sont les effets du Projet sur le développement local? Régionnal?

---

26. Y'a t-il d'autres façons d'atteindre les mêmes objectifs de Reforme Politique?

FICHE d'INTERVIEW DESTINÉE AU PERSONNEL DU PROJET ATPRP/USAID

Nom de l'Interviewé: _____

Fonction: _____

A. Contenu du Programme/Justification

1. Comment placez-vous le projet dans le contexte socio-économique du pays?

2. Correspond-t-il aux priorités sectorielles?

3. Quel est le montant des ressources prévues?

4. Est-ce-que la contrepartie exigée du pays était disponible?

5. Est-ce que la procédure de gestion a été adéquate?

6. Les moyens de vérification sont-ils toujours disponsibles?_____ Fiables?

7. Quel a été le rôle joué par l'USAID dans la réalisation du programme?

8. Le GRT, a-t-il respecté son engagement?

9. Comment le secteur privé a accueilli le projet?

10. Avez-vous reçu une formation appropriée avant le demarrage du programme?

11. L'Administration du projet a-t-elle été efficace?

12. Les intérêts et rôles de la femme ont-ils été pris en compte pendant la conception et la mise en oeuvre du projet? Que suggerez vous?

_____

_____

B. Relations fonctionnelles/hierarchiques

13. Avez-vous eu des contacts périodiques avec le secteur privé?

_____

_____

14. Comment appréciez-vous vos rapports avec le GRT?

_____

_____

15. Avez-vous identifié d'autres projets ou institutions oeuvrant pour les mêmes objectifs de votre projet?

_____

_____

16. Avez-vous pris part à toutes les activités du Programme? ____Oui ____Non

Commentaire_____

_____

17. A qui rendez-vous compte? De quelle manière?

_____

_____

18. Recevez-vous souvent de nouvelles orientations?

_____

_____

19. Aimeriez-vous rendre compte autrement?

_____

_____

20. Qui vous rend compte?

_____

21. Remarques sur les relations au sein du projet/USAID.

_____

_____

C. Diagnostics

22. Avez-vous utilisé intégralement les ressources prévues? ____Oui ____Non
Si non, quels sont les facteurs qui ont empêché l'utilisation intégrale des ressources prévues?

_____

_____

32

23. Qui a profité sincèrement du projet? (GRT, USAID, secteur privé). Dans quelle mesure?

24. Dans quelle mesure la réalisation du projet a-t-elle apporté des changements dans les politiques gouvernementales?

25. Quels sont les effets du projet sur le développement local? Regional?

26. Et les reformes fiscalo-douanière amorcées par l'UDEAC, émanent-elles des effets du projet?

27. Quels sont les problèmes recontrés au cours de l'éxécution du projet? Ont-ils affectés les activités et les résultats?

28. Pensez-vous que la population cible est atteinte?

29. Souhaitez-vous le renouvellement du projet?

30. Comment le gouvernement peut-il se prendre pour la poursuite des actions?

33

INTERVIEW AVEC LES AUTORITÉS DU GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU TCHAD

Nom de l'Interviewé:_____

Fonction: _____

A. Contenu du Programme/Justification

1. Que pensez-vous du projet piloté par l'USAID?

2. Comment placez-vous le projet dans le contexte socio-économique du pays?

3. Correspond-t-il aux priorités sectorielles? _____

4. Le degré de participation du Gouvernement était-il réaliste?

5. Est-ce que la contrepartie exigée du pays était disponible?

6. L'Etat a-t-il répondu à toutes les attentes du projet?

7. Le projet est-il contraignant? Dans quelle mesure?

8. Les reformes politiques envisagées sont-elles les bienvenues?

9. Pensez-vous que l'approche du projet pour atteindre les objectifs peut-être modifiée? Comment?

10. Les ressources du projet allouées pour son fonctionnement sont-elles réalistes?

11. A votre avis, quel est le delai normal pour un tel projet?

_____

_____

12. Etes-vous associé dans l'éxécution des différentes phases du projet?

_____

_____

B. Relations Fonctionnelles et Hiérarchiques

13. Que pensez-vous de la collaboration entre les différentes institutions impliquées dans le projet?

_____

_____

14. Qui prend des décisions en ce qui concerne le GRT pour le projet?

_____

_____

15. Pense-vous que ces décisions sont éxécutoires?

_____

16. A qui rendez-vous compte de l'execution du projet?

_____

_____

17. Avez-vous eu de contacts avec les opérateurs économiques dans le cadre du projet?
_____Oui _____Non Periodicité._____

18. Y-t-il eu des réunions périodiques dans le cadre du projet? _____Oui ____Non
_____Periodicité moyenne _____durée moyenne

Avec qui tenez-vous des réunions?_____

C. Diagnostics

19. Avez-vous participé aux activités du projet? _____Oui _____Non
Si oui, quelle a été votre contribution?

_____

_____

20. Ces activités conviennent-elles bien avec les objectifs du projet? _____Oui ____Non
Pourquoi?:_____

_____

21. Pensez-vous que les structures actuelles de l'Etat permettront au projet d'atteindre les réformes prévues?

_____

_____

35

22. Pensez-vous que l'impact du projet peut couvrir le territoire national? Regional?

23. Souhaitez-vous le renouvellement du projet? _____

24. Si vous pensez que le projet n'a pas atteint la population cible, comment le gouvernement doit-il se prendre par la poursuite des objectifs?

25. Qui a profité du projet (GRT, USAID, opérateurs économique)? Dans quelle mesure?

26. Quel a été le rôle joué par le GRT et quelle en a été l'efficacité?

27. Que peut-on dire de l'impact réel du programme dans son ensemble?

28. Quelles sont les questions demeurées en suspens dans la création d'un environnement favorable aux opérateurs économiques?

29. Comment allez-vous veiller à la bonne application des réformes?

PROGRAMME DE REFORME DES POLITIQUES AGRO-COMMERCIALES

TRANCHE	1ère TRANCHE	2ème TRANCHE		3ème TRANCHE		4ème TRANCHE	
Exercice Fiscal U.S. $ US (millions) Exercice Fiscal Tchad Date de satisfaction des Conditions Préalables	EF 92 2,0$ Année Calendaire 92 10/92	EF 93 2,0$ AC 93 4/93	EF 94 AC 94 ---	EF 95 1,0$ AC 95 2/95	EF 96 2,0$ AC 95 12/95	EF 97 2,0$ AC 97 12/96	EF 98 AC 98
Conditions Préalables	Efforts par l'UDEAC en vue de reclasser dans la catégorie II les camions présentement en catégorie IV et dans la catégorie I les intrants agricoles présentement en catégorie II Une déclaration ou des directives émanant du GRT à l'intention de tous les Préfets pour mettre un terme au prélèvement de toutes taxes à l'exportation au niveau préfectoral sur les produits agricoles	Efforts par l'UDEAC pour reclasser dans dans la catégorie II les camions légers, moteurs diesels et pièces de rechange appartenant aux catégories III et IV Efforts par l'UDEAC pour approuver les exemptions proposées par le Tchad de la taxe sur le chiffre d'affaires (TCA) des importations de camion, moteurs diesels, pièces de rechange, outils et équipements agricoles Accord avec l'USAID sur les termes de référence des Etudes portant sur la Patente/Réglementation des Exportations et la taxe à l'exportation		Propositions élaborées pour exécuter les recommandations contenues dans les études sur la patente/réglementation et taxes en matière d'exportation Elaboration de projets de lois ratifiant les décisions de l'UDEAC de déclasser les véhicules et pièces de rechange et leur exemption des TCA		Ratification et entrée en vigueur des décisions de l'UDEAC pour un déclassement des camions et pièces de rechange et leur exemption des TCA Entrée en vigueur des lois pour la suppression ou la réduction des conditions relatives à la patente pour l'exportation des produits agricoles et pour la suppression ou la restructuration des taxes à l'exportation des produits agricoles	

OBJECTIF	PREMIERE TRANCHE	DEUXIEME TRANCHE	TROISIEME TRANCHE	QUATRIEME TRANCHE
Libéralisation des procédures pour les patentes sur les exportations de produits agricoles		Le GRT passera un accord avec l'USAID/Tchad sur les termes de référence d'une étude pour 1) identifier toutes les charges excessives en en matière de patente et autres entraves réglementaires sur les exportations des produits agricoles tchadiens et 2) déterminer les actions juridiques et autres nécessaires à la suppression de ces entraves.	Le GRT rendra public un projet de loi pour soit supprimer soit réduire au maximum, dans la mesure du possible, les conditions à la patente sur les exportations et autres entraves réglementaires sur les exportations de produits agricoles.	Le GRT signera et fera une large diffusion des textes d'ordonnances et décrets nécessaires à la suppression, autant que possible des patentes sur les exportations et autres conditions excessives relatives aux exportations de produits agricoles tchadiens
Suppression des taxes sur les exportations de produits agricoles, y compris celles imposées par les administrations provinciales sur les produits d'exportation.	Une déclaration ou des directives émanant du GRT à l'intention de tous les Préfets pour mettre un terme au prélèvement de toutes taxes à l'exportation au niveau préfectoral sur les produits agricoles	Le GRT conviendra avec l'USAID/Tchad sur les termes de référence d'une étude pour envisager la suppression ou la réduction au niveau national et provincial des taxes sur les produits agricoles destinés aux marchés locaux et d'exportation.	Le GRT fera une large diffusion d'un projet de loi pour supprimer ou restructurer les taxes à l'exportation sur les produits agricoles tel que recommandé dans l'étude sur les taxes à l'exportation. Le GRT soumettra à l'USAID/Tchad une proposition acceptable pour l'exécution des recommandations contenues dans l'étude avec référence à la réduction et à la suppression des contrôles et taxes au niveau national et provincial, sur les produits agricoles destinés aux marchés nationaux et d'exportation.	Le GRT signera et fera une large diffusion des ordonnances et décrets nécessaires à la suppression ou à réduction des taxes sur les exportations des produits agricoles. Le GRT fournira des documents justificatifs des mesures prises et des progrès réalisés dans l'exécution des recommandations de l'étude sur la taxation par les autorités centrales et provinciales des produits agricoles destinés aux marchés nationaux et d'exportation.

TABLEAU MATRICIEL DES [illegible]TIQUES A SUIVRE

OBJECTIF	PREMIERE TRANCHE	DEUXIEME TRANCHE	TROISIEME TRANCHE	QUATRIEME TRANCHE
Réduction des droits sur les importations de camions et pièces de rechange	Le Gouvernement de la République du Tchad (GRT) fournira des documents justificatifs de ce qui suit: 1) une décision prise par le Gouvernement de la République du Tchad, en vue de prendre toutes les mesures qui légalement relèvent de sa compétence pour parvenir à un accord entre tous les états membres de l'UDEAC, afin de réduire les droits sur les importations au Tchad des produits agricoles énumérés ci-dessous, jugés d'une importance capitale pour le développement de la capacité agro-commerciale du Tchad; 2) attestant que des mesures concrètes ont été prises par le Tchad pour garantir cet accord; et 3) des mesures sont prises ou sont en voie de l'être à la suite des démarches tchadiennes. La démarche à faire pour la satisfaction de cette condition consistera en un effort pour obtenir le déclassement dans la catégorie II des camions de plus de 5 Tonnes présentement en catégorie IV de la nomenclature douanière de l'UDEAC	Le GRT fournira des documents justificatifs des démarches faites pour obtenir l'approbation par l'UDEAC des exonérations de tous les camions et pièces de rechange de taxes à l'importation sur le chiffre d'affaires	Le GRT rendra publics des projets de loi ayant trait aux ordonnances et décrets d'application proposés, et l'exonération de ces équipements de toutes taxes sur le chiffre d'affaires	Le GRT mettra à la disposition de l'USAID/Tchad, les textes signés des ordonnances et décrets d'application ratifiant les décisions de l'UDEAC sur un déclassement des camions, moteurs diesels et pièces de rechange dans la mesure où ces changements ont été conformes aux objectifs des efforts entrepris pour répondre aux conditions de la première tranche Le GRT fera une large diffusion des changements décidés par l'UDEAC, au moyen de la presse écrite, la radio et la télévision et organisera des séminaires pour les pouvoirs publics et commerçants des secteurs formel et informel sur les changements mis en application et sur leur mode d'exécution

				Elaboration de projets de lois pour supprimer ou réduire les conditions relatives à la patente pour l'exportation des produits agricoles et pour supprimer ou restructurer les taxes à l'exportation des produits agricoles Documents justificatifs que les projets de lois ont été largement diffusés	Documents justificatifs que les projets de lois ont été largement diffusés Documents justificatifs des mesures prises et des progrès réalisés dans l'exécution des recommandations faites par les études sur la taxe, la patente et la réglementation en matière d'exportation	
Clauses		Progrès satisfaisant dans le sens du contrôle des pesticides importés Accord du GRT que la convention relative à la SIMAT n'accordera pas un traitement préférentiel à la SIMAT après 1998		Progrès satisfaisant dans le sens du contrôle des pesticides importés Accord du GRT que la convention relative à la SIMAT n'accordera pas un traitement préférentiel à la SIMAT après 1998	Progrès satisfaisant dans le sens du contrôle des pesticides importés Accord du GRT que la convention relative à la SIMAT n'accordera pas un traitement préférentiel à la SIMAT après 1998	
Etudes	Inventaire sur l'Environnement (11-12/92)	Etude Globale sur le Commerce (9-11/93) Etude des Réglementations en matière de patente et d'exportation (9-11/93)	Etudes sur le niébé/ l'arachide (2-4/94) Etude sur les légumes (2-4/94) Etude de la taxe à l'exportation (4-6/94) Identification des Indicateurs(5-7/94) Ecologie Aquatique (6/94) Etudes des Produits Halieutiques (9-11/94)	Evaluation à mi-terme (2-4/95) Etude des Participants clés (les commerçants, transporteurs et agriculteurs) (1-2/96)	Etude des Participants clés (commerçants, transporteurs et agriculteurs (1-2/97)	Etude des participants clés 1-2/93 Enquête de Reconnaissance Rurale Rapide 2-3/98

PROGRAMME DE REFORMES DES POLITIQUES AGRO-COMMERCIALES

CONDITIONS PREALABLES A LA 3e TRANCHE

Section 4.3 Conditions Préalables au déboursement de la Troisième et Dernière Tranche

Avant le déboursement des fonds de la troisième et dernière tranche, au titre de la Subvention, ou avant l'émission par l'USAID des documents en vertu desquels ce déboursement peut être effectué, le Donataire devra, sauf disposition contraire de l'USAID convenue par écrit, mettre à sa disposition, au plus tard la date approximative du 31 décembre 1994, les documents ci-après que celle-ci aura trouvé satisfaisants dans le fond et dans la forme:

a) Le texte de loi signé, ratifiant les décisions de l'UDEAC concernant le reclassement à la baisse de la Taxe Extérieure Commune - TEC) sur les camions (en Catégorie II pour tous les véhicules de transport, non-touristes) et les outils et intrants agricoles (en catégorie I). Le Donataire devra également fournir une preuve qu'il a publié des annonces sur la TEC, en particulier concernant ces éléments, par voie de presse écrite, par la radio et la télévision.

b) Le texte de loi signé, accordant aux véhicules de transport, outils et intrants agricoles et aux produits agricoles tchadiens, en particulier ceux destinés à l'exportation, une éxonération de la taxe sur le chiffre d'affaires (TCA) . Le Donataire doit aussi fournir une preuve qu'il a publié des annonces sur l'exonération de ces éléments de la TCA par voie de presse écrite, par la radio et la télévision.

c) Le texte de loi signé pour supprimer ou réduire, dans toute la mesure du possible, les taxes à l'exportation sur les produits agricoles. Le Donataire doit aussi apporter la preuve qu'il a publié des annonces sur cette suppression ou cette réduction des taxes à l'exportation par voie de presse écrite, par la radio et la télévision.

d) Le texte de décret signé pour supprimer ou réduire dans toute la mesure du possible, les conditions relatives à la licence d'exportation des produits agricoles. Le Donataire doit également apporter la preuve qu'il a publié des annonces sur les nouvelles conditions relatives à la licence d'exportation par voie de presse écrite, par la radio et la télévision.

e) La preuve des mesures prises et des progrès réalisés dans l'exécution des recommandations contenues dans l'Etude de la Taxe à l'Exportation relatives à la taxation des produits agricoles au niveau central et provincial, avec référence particulière aux réussites et échecs enregistrés dans la mise en application des contrôles de la taxation, au niveau provincial, des produits agricoles destinés aux marchés intérieur et d'exportation.

f) La preuve que le Donataire a assuré la bonne tenue des livres et dossiers de transfert et paiement au titre de la Subvention, conformément aux normes définies à l'Article 6.

g) La preuve que le Donataire a fait des progrès satisfaisants en vue du contrôle des pesticides importés, conformément à la Section 7.3.

TERMES DE REFERENCE

RELATIFS

A L'EVALUATION FINALE

DU

NPA/ATPRP

No. 677-0068

TABLE DES MATIERES

1.0 Introduction 2

2.0 Résumé et Description du Programme 3
2.1 L'ATPRP N° 677-0068 (NPA) 3
2.2 L'ATPRSP N° 677-0069 2

3.0 But de l'évaluation 3

4.0 Méthodologie d'évaluation 4
4.1 Thèmes proposés 4
4.2 Méthodologie de compte rendu 6

5.0 Qualifications de l'équipe d'évaluation 7
5.1 Spécialiste des études d'évaluations/Chef d'équipe 7
5.2 Spécialiste de la politique et du secteur commercial 8
5.3 Spécialiste du Secteur Privé 9

6.0 Livrables 10

7.0 Délai d'exécution 10

TERMES DE REFERENCE

EVALUATION FINALE
DU
Programme de Réforme des Politiques Agro-Commerciales (ATPRP)

1.0 Introduction

Le programme ATPRP (NPA) a été initialement conçu comme étant un programme quinquennal, autorisé au mois d'août 1992 qui a démarré avec l'arrivée au Tchad du personnel de direction et du prestataire institutionnel et avec le premier versement des salaires au titre de la Tranche 1 en 1993. Le programme, dont la date d'expiration du projet a été réactualisée au 30 septembre 1995, comprend deux volets qui visent l'objet stratégique de l'USAID relatif à l'amélioration de l'efficacité du système de commercialisation des produits agricoles au Tchad.

Le programme se compose de deux volets complémentaires, bien que conçu dans le cadre de deux lois financières différentes: le programme de Réforme des Politiques Agro-Commerciales (N° 677-0068) et le Programme de Soutien aux Réformes de Politiques Agro-Commerciales (N° 677-0069). Le Projet ATPRP est une activité d'assistance hors-projet qui prévoit des mesures incitatives à la réforme de politiques à suivre, tandis que l'ATPRSP prévoit une assistance technique en faveur du programme de réforme de politiques ainsi que l'assistance technique au secteur privé pour améliorer l'exportation de produits agricoles du Tchad.

L'évaluation du présent programme fournira au personnel de l'USAID et plus particulièrement au Gouvernement de la République du Tchad, des informations sur la réusssite des activités entreprises jusqu'ici (bien qu'à cause de la courte durée du programme, l'impact vérifiable soit faible à compter de maintenant), et ce qui est plus important, les domaines dans lesquels le Gouvernement de la République du Tchad et d'autres bailleurs de fonds peuvent s'ils le désirent, concentrer leurs efforts étant donné les problèmes identifiés au cours du programme et les barrières les plus critiques qui entravent l'exportation des produits agricoles.

2.0 Résumé et Description du Programme

Les deux programmes complémentaires précités fonctionnent de manière tout-à-fait différente, dont la ligne d'action est dirigée et mise en oeuvre par l'USAID au titre du projet ATPRP N° 677-=0068, et un prestataire institutionnel offrant des services pour exécuter la plupart des activités prévues dans le cadre de l'ATPRSP N° 677-0069. Ci-après, une brève description de chacun de ces programmes.

2.1 L'ATPRP N° 677-0068 (NPA)

Le présent programme d'assistance hors-projet (NPA) a pour objectif d'améliorer l'environnement des mesures d'intervention dans lequel se déroulent l'exportation et le commerce des produits agricoles, et de prévoir des mesures incitatives pour

les producteurs et opérateurs économiques, en vue d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de leurs activités tout en intégrant aussi le secteur formel. Le programme se divise en trois phases de réforme des politiques à suivre, chacune dépendant de la précédente. Les réformes de politiques comprennent un ensemble de conditions préalables (CP) [1] que le Gouvernement de la République du Tchad (GRT) doit remplir, afin de recevoir le financement destiné à couvrir les salaires du personnel des ministères concernés (le Ministère de l'Agriculture et de l'Environnement, le Ministère des Finances, le Ministère du Plan et de la Coopération, et le Ministère de l'Economie et du Tourisme). Les deux premières phases ont été achevées, et deux tranches de 2 millions de dollars ont été mises à la disposition du GRT pour le versement des salaires. Au mois de juillet/août 1993, le GRT a remis à l'USAID les documents attestant qu'il a rempli les conditions prélables relatives à la première tranche; des fonds ont été débloqués et le versement des salaires a commencé en août 1993. La tranche 2 a été approuvée dès réception des documents justificatifs des CP en mai 1994. La troisième et dernière tranche de financement d'un montant de 4 millions de dollars sera déboursée aux Ministères du GRT, dès l'achèvement du dernier ensemble de réformes de politique, au plus tard le 31 décembre 1994.

2.2 L'ATPRSP N° 677-0069

L'objectif de ce volet est d'apporter une assistance technique au projet NPA/ATPRP, sous forme d'études et d'analyses qui clarifient et identifient les questions liées à la réforme de politiques, et de travailler avec le secteur privé pour aider ce dernier à participer au sector export. La plupart de ces activités a été menée par le prestataire de service institutionnel, Social Consultants International, mais plusieurs ont été menées en dehors de ce prestataire de services. Le contrat de prestation de services expirera avant le 31 décembre 1994. Ci-après, une répartition générale des activités entreprises dans chaque domaine.

1) Activités de soutien aux mesures d'intervention

- Règlementation en matière d'export et étude de la patente (SCI);
- Séminaire sur l'UDEAC, avec la participation de M. Bidjéré, Coordonnateur de la Délégation; Tchadienne auprès de l'UDEAC (SCI);
- Etudes des taxes à l'exportation (SCI);
- Suivi et rapport de collecte des données sur l'impact des changements des politiques (SCI);
- Série de séminaires relatifs aux politiques en matière d'exportation et de commercialisation;

---

[1] Voir Tableau 1, Liste des Conditions Préalables de l'ATPRP

46

- Formation en Gambie de deux agents du MAE dans le domaine du suivi et de l'évaluation de l'environnement (conformément au PAAR) (USAID);
- Discussions avec le GRT sur des questions liées à la réforme des politiques à suivre (USAID).

2) Activités d'assistance technique

- Aperçu des exportations agricoles au Tchad (SCI);
- Etudes de l'oignon et de l'ail (SCI);
- Etude de l'arachide (SCI);
- Assistance technique aux opérateurs économiques (sur demande) (SCI);
- Atelier consacré à la gomme arabique (SCI;
- Foire commerciale /Visite des agro-industriels aux Etats-Unis (Cargill Technical Services);
- Formation d'un exportateur dans le domaine de l'agro-industrie à Abidjan (USAID);
- Formation d'un exportateur aux Etats-Unis dans le domaine de la chambre de commerce (USAID);
- Soutien à la participation de deux représentants du secteur privé à la conférence sur le réseau régional ouest-africain prévu à Bamako (USAID);
- Eventuelles activités de l'APAP et du CILSS concernant le commerce au niveau régional.

3.0 But de l'évaluation

Bien que les résultats de la présente étude d'évaluation ne soient pas destinés à orienter d'autres initiatives de l'USAID/Tchad dans le secteur de la politique et de l'efficience commerciales, la réalisation en ce moment de l'évaluation permettra, au moins, au Gouvernement de la République du Tchad, de disposer d'un rapport la situation du climat commercial au Tchad, les perceptions actuelles concernant les obstacles qui entravent le commerce des produits agricoles, ainsi que les améliorations en cours qui nécessitent un suivi. Plus important encore, l'étude d'évaluation identifiera les points faibles qui seront laissés dans le programme de réforme des politiques commerciales, susceptibles de faire l'objet de mesures à prendre par le Gouvernement de la République du Tchad, le secteur privé et/ou les bailleurs de fonds. L'évaluation mettra également à disposition, un dossier dans lequel seront consignés les réalisations et les problèmes du présent programme qui donnent davantage de matière à reflection à l'USAID/Washington sur le genre de programme NPA. Cette évaluation, telle que perçue, ne doit pas être exhaustive sur le plan de la quantification des impacts engendrés par les réformes de politiques, car nombre de ces réformes n'ont pu encore être officiellement déclarées comme étant des mesures politiques au moment de cette étude d'évaluation. Même parmi les réformes qui ont pu être officiellement approuvées, l'exécution aura, au mieux, eu lieu pendant une période de 8 à 10 mois et éventuellement n'aurait pas du tout pu se dérouler. Enfin, compte tenu que quelques statistiques sont disponibles au Tchad, la capacité d'une étude d'évaluation à examiner avant et après les effets des réformes

46

est difficile, à moins que le programme ait collecté des données "avant" pour comparaison avec les données à collecter "après".

En conséquence, le but de la présente étude d'évaluation est de résumer les activités entreprises, l'impact visé, les réalisations et problèmes rencontrés, tout impact susceptible d'être discerné ou identifié, et les domaines d'efforts futurs nécessaires à la promotion du commerce agricole, en particulier dans le domaine de la politique à suivre.

4.0 Méthodologie d'évaluation

La présente étude d'évaluation sera menée poar des représentant des pouvoirs publics tchadiens et un consultant du secteur privé. Ces cadres refléchiront sur les questions ci-dessus, en préparant un rapport décrivant le programme et les objectifs qui lui sont assignés, et en étudiant les questions ci-après tant pour l'ATPRP que pour l'ATPRSP (questions à titre indicatif):

4.1 Thèmes proposés

1) Description et objectifs du programme

- Contexte du proghramme
- Contraintes du programme
- Calendrier de l'ensemble des activités et description sommaire de chaque activité

2) Impact visé

- Objectifs et stratégie du programme
- Quelles étaient la logistique et la stratégie des activités du programme telles que prévues, et comment leur exécution est-elle parvenue ou n'a t-elle pu appuyer cette stratégie?
- Les ressources utilisées pour entreprendre ces activités étaient-elles appropriées (qualité technique et quantité) pour parvenir à l'impact visé?
- Quel est l'impact visé par le programme dans son ensemble (par rapport aux objectifs assignés)?
- Quels étaient les impacts visés et les résultats de chacune des activités en tant qu'effort individuel, et dans le plan global et la stratégie du programme?

3) Réalisations et problèmes rencontrés

- Le projet comptait-il des activités couronnées de succès, parmi celles qu'il a entreprises? quels sont les facteurs ayant contribué à cette réussite?
- Le projet comptait-il des activités non réussies, parmi celles qu'il a entreprises? Quels sont les facteurs ayant contribué à cet échec?

41

- Quel a été le rôle joué par le Gouvernement de la République du Tchad et quel en a été l'efficacité?
- Quel a été le rôle joué par la direction de l'USAID dans la réalisation des objectifs du projet?
- Quelle a été l'efficacité des prestataires de service institutionnels (SCI, CTS) dans le déroulement des activités nécessaires? quels sont les facteurs ayant contribué à leur réalisation et aux difficultés rencontrées?
- Les intérêts et rôles de la femme (par rapport à ceux de l'homme) ont-ils été pris en compte pendant la conception et la mise en oeuvre du projet? si non, quelles sont les éventuelles améliorations qui pourraient être suggérées dans ce domaine?
- Quels étaient les problèmes rencontrés au cours de l'exécution du projet? comment en ont-ils affecté les activités et les résultats?

4) Impact réel

- Que peut-on dire de l'impact du programme dans son ensemble?
- Quelles sont les statistiques ou descriptions disponibles concernant la situation antérieure au projet, en vue de faire des comparaisons et documenter l'impact obtenu jusqu'ici;
- Quels changements dans l'environnement des mesures d'intervention peuvent, le cas échéant, être identifiés comme résultant de ce programme?
- Les activités du projet ont-elles créé de nouvelles connaissances et de nouvelles opportunités pour les exportateurs tchadiens? si oui, comment? si non, pourquoi?
- Quelles sont les données susceptibles d'êtres réunies à l'avenir pour déterminer l'impact des réformes de politiques et des activités du projet concernant l'exportation des produits agricoles?
- Quelles sont les données à collecter par le Gouvernement de la République du Tchad pour améliorer sa capacité à quantifier l'impact et les améliorations/la baisse de l'exportation des produits agricoles? (comment rendre ceci bénéfique pour le Gouvernement Tchadien?).

5) Domaines à cibler à l'avenir

- Quelles sont les questions demeurées en suspens dans la création d'un environnement favorable à la commercialisation et à l'excportation des produits agricoles?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les participants du secteur privé dans l'exportation de leurs produits agricoles?

- Quels aspects techniques de l'exportation et de la commercialisation agricoles est-il nécessaire d'aborder (c'est-à-dire pour améliorer l'efficacité et les activités des opérateurs économiques)?
- Quelles sont les réformes adoptées mais non encore exécutées ou mises en vigueur quant à la politique à suivre? Quelles sont les activités d'accompagnement pour que ces mesures atteignent l'impact qui leur est assigné?
- Quelles sont les réformes nécessaires, non encore entreprises par les pouvoirs publics tchadiens, pouvant aider à l'exportation des produits agricoles par le secteur privé?
- Quelles sont les recommandations à faire, en priorité, par l'équipe d'évaluation en vue d'interventions ultérieures?

4.2 Méthodologie de compte rendu

L'Equipe d'Evaluation comprendra deux agents de l'Etat tchadien et un agro-spécialiste ou un spécialiste du marketing agricole. Ces cadres travailleront en collaboration avec le Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID. L'Equipe entreprendra des entrevues, examinera des documents de projet et rédigera le rapport d'évaluation qui aborde les questions évoquées plus haut. Il s'agira des tâches spécifiques suivantes:

1) Elaborer un plan et un emploi du temps pour le déroulement de l'évaluation. Identifier les personnes à interroger et réunir les documents à étudier. Assigner des tâches et des responsabilités à chaque membre de l'équipe, et prévoir de fréquents contacts et rencontres, en vue de faire part des questions, élucider les problèmes et assurer une finalisation à temps du rapport (du 1er au 5e jour, réunions périodiques tous les 2 ou 3 jours par la suite).

2) Lire et analyser les documents de projet, dont la Documentation d'Agrément pour l'Assistance des Projets (PAAD), études et rapports, ainsi que correspondances afférentes (environ 6 jours).

3) Mener des entrevues auprès de personnes exerçant dans les secteurs public ou privé, ayant été en contact avec le projet, le prestataire institutionnel de services et l'USAID, ou ayant participé à l'exécution de projets. Ceci comprend une rencontre avec le Comité Interministériel (lien formel avec le projet) et autres autorités gouvernementales (interactions informelles avec le projet). Les entrevues devraient aussi viser les exportateurs (environ 6 jours).

5.2 Spécialiste de la politique et du secteur commercial

Qualifications: Etre titulaire d'une licence ou d'une maîtrise en agro-économie, entreprise agricole, législation ou autre domaine connexe, avec au minimum, trois années d'expériences professionnelles auprès de l'Etat tchadien. Le candidat devra avoir une bonne connaissance de l'environnement des mesures d'intervention formant le contexte des activités commerciales et d'exportation des produits agricoles au Tchad. Il est préférable d'avoir une connaissance de la législation commerciale en vigueur au Tchad, et/ou de la participation du Tchad à l'UDEAC; une expérience dans l'évaluation des projets est également souhaitable. Le candidat devra avoir démontré des aptitudes dans le domaine de la rédaction et de l'analyse.

Responsabilités: Placé sous la direction du Chef d'Equipe, et du Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID/Tchad, il/elle s'occupera de l'ensemble des etudes portant sur les mesures d'intervention et l'impact du projet. Précisément, il/elle:

- Préparera un plan pour l'exécution de ses responsabilités.
- Réunira et examinera les documents du programme et autre documentation afférente, qui donnent une analyse de ces informations pour déterminer dans quelle mesure les réformes des mesures d'intervention ont été réalisées, leur impact et les défaillances survenues au cours de leur réalisation.
- Aura des entrevues avec des personnalités de l'Administration Publique ou du secteur privé du Tchad pour réunir les données ayant trait aux questions soulevées dans la Section 4.1 ci-dessus.
- Rédigera les sections du rapport d'évaluation relatives aux questions contenues dans le plan d'exécution.
- Entreprendra d'autres tâches pertinentes nécessaires au bon déroulement de la présente étude d'évaluation, sous la supervision du Chef d'Equipe et du Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID.

5.3 Spécialiste du Secteur Privé

Qualifications: le candidat devra être soit (1) un agro-économiste, au moins, titulaire d'une maîtrise en agro-économie, entreprise agricole, ou autre domaine connexe, avec au minimum, deux années d'expériences dans la réalisation d'études ou de travail dans le secteur privé, soit (2) un représentant du secteur privé, avec une expérience dans l'exportation des produits agricoles, et un minimum de deux ans de travail dans l'environnement commercial. Il/elle devra avoir démontré des aptitudes dans le domaine de la rédaction et de l'analyse, et des aptitudes à parler couramment le français.

50

4) Rédiger le projet de rapport. En déposer des copies auprès de l'USAID et des représentants des pouvoirs publics tchadiens pour commentaire et clarification. Préparer le rapport final (Projet de rapport; environ 10 jours - rapport final, environ 5 jours).

5.0 Qualifications de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation composée de trois personnes comprendra des personnes ayant des connaissances dans la commercialisation des produits agricoles, les questions juridiques et de réforme des politiques au sein de l'administration publique tchadienne, ainsi que le fonctionnement et contraintes du secteur privé. A défaut, voici les qualifications proposées.

5.1 Spécialiste des études d'évaluations/Chef d'équipe

Qualifications: Avoir une expérience dans l'évaluation de projets. Avoir une bonne connaissance des efforts de collaboration entre l'USAID et le gouvernement tchadien. Etre, au moins, titulaire d'une licence en gestion/administration, et jouir d'un minimum de cinq années d'expériences de travail auprès de l'Etat tchadien. L'expert devrait avoir une bonne connaissance et une bonne compréhension de la question (réforme de politiques et commercialisation des produits agricoles/export), et avoir démontré des aptitudes rédactionnelles et organisationnelles.

Responsabilités: Placé sous la direction du Chargé des Etudes d'Evaluation pour les Projets USAID, le candidat agira en qualité de chef d'équipe et s'occupera de la gestion générale des travaux d'évaluation de l'équipe sous contrat. Précisément, il/elle aura les responsabilités suivantes:

- Coordonner et superviser les activités des membres de l'équipe, y compris l'examen des documents, l'entrevue auprès des personnes jugées appropriées, l'analyse, la formulation de recommandations et la rédaction du rapport d'évaluation.

- Diriger l'équipe dans la mise en place d'un plan de travail général et d'un plan de travail pour chacun des membres de l'équipe.

- En collaboration avec les autres membres de l'équipe, veiller à la bonne réalisation de l'ensemble des tâches exigées à l'équipe.

- Diriger la séance de compte rendu de fin de mission pour l'USAID/TChad et le Gouvernement de la République du Tchad.

Responsabilités: Placé sous la direction du Chef d'Equipe, et du Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID/Tchad, il/elle s'occupera de l'ensemble des études portant sur les interventions en matière d'assistance technique et leur impact sur l'exportation et la commercialisation des produits agricoles. Précisément, il/elle:

- Préparera un plan pour l'exécution de ses responsabilités.
- Réunira et examinera les documents du programme et autre documentation afférente, qui donnent une analyse de ces informations pour déterminer dans quelle mesure les réformes des mesures d'intervention ont été réalisées, leur impact et les défaillances survenues au cours de leur réalisation.
- Aura des entrevues avec des personnalités de l'Administration Publique ou du secteur privé du Tchad pour réunir les données ayant trait aux questions soulevées dans la Section 4.1 ci-dessus.
- Rédigera les sections du rapport d'évaluation relatives aux questions contenues dans le plan d'exécution.
- Prêtera assistance au Chef d'Equipe dans la préparation du rapport final et dans le compte rendu de fin de misssion à faire à l'USAID et aux autorités tchadiennes.
- Entreprendra d'autres tâches pertinentes nécessaires au bon déroulement de la présente étude d'évaluation, sous la supervision du Chef d'Equipe et du Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID.

6.0 Livrables

Dans les trois jours qui suivront le démarrage des travaux d'évaluation, l'Equipe remettra à l'USAID un canevas détaillé du rapport d'évaluation, un plan de travail de l'ensemble de l'équipe et pour chacun de ses membres, ainsi qu'une liste provisoire des personnes à rencontrer (susceptible d'être rallongée, si les informations mises à la disposition de l'équipe amènent celle-ci à déterminer la nécessité de rencontrer d'autres personnes). Le canevas sera axé sur la Section 4.1 et les discussions avec le Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID. Le plan de travail comportera aussi les tâches assignées à chaque membre de l'équipe en matière de rédaction.

Au moins, sept jours avant la fin de l'étude d'évaluation, l'Equipe en présentera un projet de rapport en version française, à l'USAID/Tchad et aux autorités tchadiennes compétentes. Ce projet de rapport comportera les principales constatations, conclusions et recommandations et fera l'objet d'examen et de feedback de la part de l'USAID/Tchad et des autorités

tchadiennes. Le Chef du Projet ATPRP fixera une date pour le compte rendu oral de fin de mission concernant le projet de rapport, à mener par l'équipe. Le rapport final sera rédigé après réception de commentaires écrits et oraux de l'USAID/Tchad et des autorités tchadiennes.

L'évaluation finale sera présentée à l'USAID/Tchad et aux autorités tchadiennes, au plus tard, dans la semaine qui suivra la réception des commentaires écrits faits par l'Equipe d'Evaluation. Si les autorités tchadiennes le jugent nécessaire, le Chargé des Etudes d'Evaluation à l'USAID/Tchad et /ou le Chef de Projet d'alors, un compte rendu final de fin de mission sera présenté oralement.

7.0 Délai d'exécution

L'étude d'évaluation démarrera au plus tard, le 21 novembre et prendra fin, au plus tard, le 31 décembre. Le nombre total de jours de travail de chacun n'excèdera pas 35 jours.