

Centre de développement des entreprises

Organisation | Meilleures pratiques



Plan général

01

**Le contexte tchadien et la
nécessité d'un Centre de
Développement des Entreprises
(CDE)**



**Présentation des services et de
l'organisation d'un CDE**

02

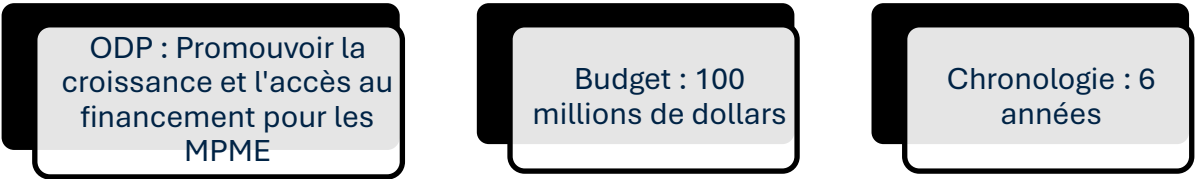
03

**Meilleures pratiques
internationales pour déployer un
CDE au Tchad**



Rappel sur le projet

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT (ODP), BUDGET ET CALENDRIER



Quatre composantes opérationnelles :

- ❑ C1 : Améliorer l'environnement favorable aux entreprises (12 millions de dollars)
- ❑ C2 : Promouvoir la compétitivité et la croissance des MPME (40 M\$)
- ❑ C3 : Promouvoir l'inclusion financière et l'accès au financement pour les MPME (40 millions de dollars)
- ❑ C4 : Gestion de projet, S&E, évaluation d'impact (8 M\$)

APERÇU DES COMPOSANTES TECHNIQUES DU PROJET

COMPOSANTE 1

Objectif : Promouvoir la formalisation, l'entrepreneuriat, le commerce et l'investissement privé par le dialogue et la coordination public-privé, la réduction des asymétries d'information et l'amélioration des services G2B.

DOMAINES D'INTERVENTION :

Simplification de la création d'entreprises + délivrance de licences

Règlement des litiges commerciaux

Conformité à la ZLECAf

Transparence / accès à l'information

COMPOSANTE 2

Objectif : Améliorer les services de soutien aux MPME pour sélectionner les chaînes de valeur et les sous-secteurs grâce à une approche d'entonnoir.

DOMAINES D'INTERVENTION :

Établir un Centre de Développement des Entreprises

Deux programmes de soutien à l'entrepreneuriat:

- Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes
- Programme de renforcement des capacités des PME | Focus sur certaines chaînes de valeur et des sous-secteurs

COMPOSANTE 3

Objectif : Améliorer la solidité du secteur de la microfinance, renforcer l'éducation financière et réduire les risques liés aux prêts des banques commerciales aux PME.

DOMAINES D'INTERVENTION :

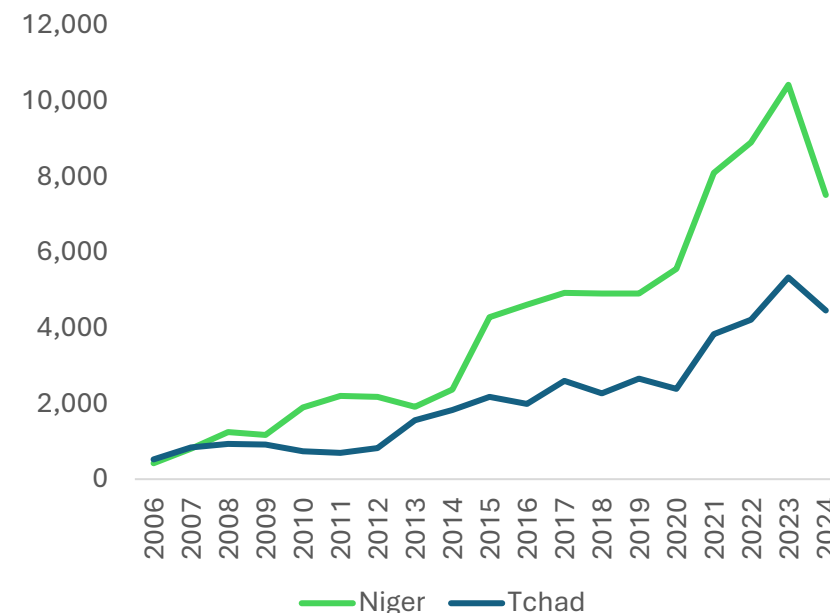
Renforcer la solidité du secteur de la microfinance et de l'éducation financière

Mettre en place une institution nationale de garantie pour faciliter l'accès des PME au financement.

La nécessité d'un Centre de Développement des Entreprises pour s'attaquer aux contraintes des MPME (1 | 2)

1. Un écosystème superficiel de MPME dominé par l'informel

- ❑ **Le secteur privé tchadien est à la traîne par rapport à ses pairs de la région,** avec une densité d'unités économiques et de création d'entreprises plus faibles
- ❑ **Les micro et petites entreprises sont la norme :** un petit groupe de grandes et moyennes entreprises formelles coexistent avec une majorité de petites et microentreprises semi-formelles ou informelles
- ❑ **Le secteur informel représente 96 % des emplois en dehors du secteur formel** et 44 % du PIB
- ❑ **Diversification limitée.** Au-delà de l'agriculture extensive, l'économie est concentrée sur quelques chaînes de valeur extractives



Nombre de sociétés nouvellement créées

2. Soutien limité et fragmenté aux MPME

- ❑ **Faiblesses des programmes institutionnels existants de soutien aux MPME,** en termes de ressources financières, de personnel, de capacités techniques, de couverture géographique, de durée de l'appui, avec de synergies limitées entre les institutions
- ❑ **Seuls quelques incubateurs existent dans le pays,** principalement situés à N'Djamena

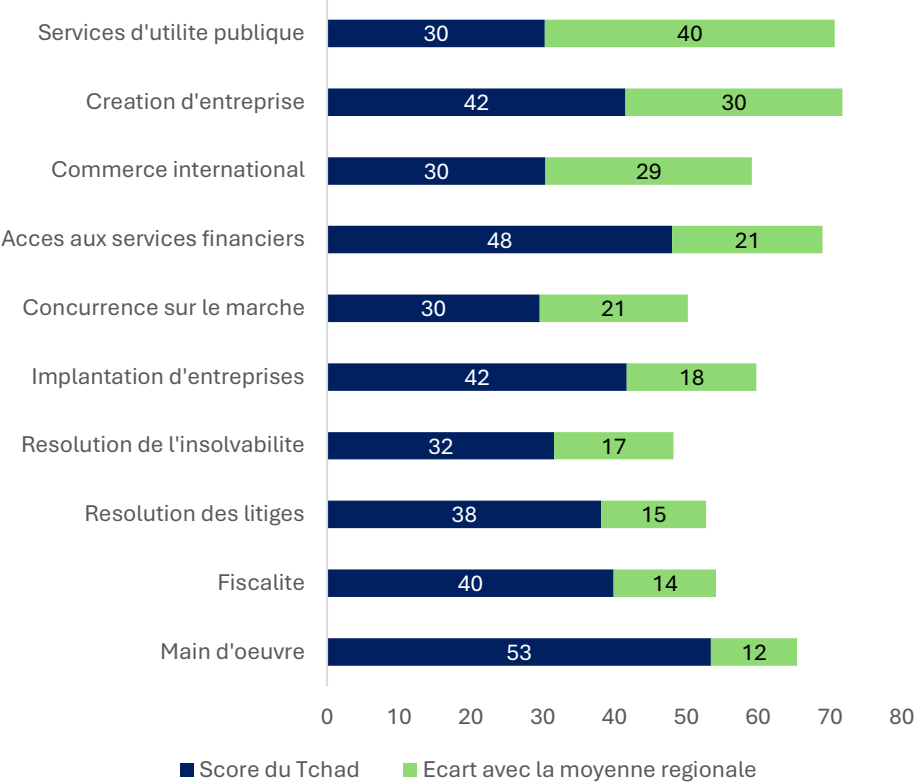
2 %

Part des entreprises formelles déclarant un chiffre d'affaires supérieur à 900 000 USD

La nécessité d'un Centre de développement des entreprises pour s'attaquer aux contraintes des MPME (1 | 2)

3. Obstacles élevés au développement des affaires pour les MPME

- Score du Tchad dans Business Ready 2025 : 38/100 | Le pays appartient au quartile inférieur des 29 pays africains étudiés
- Écarts par rapport aux autres pays d'Afrique subsaharienne en ce qui concerne les principales contraintes commerciales (Enquêtes auprès des entreprises/ Enterprise Surveys) : Électricité (+12,8 points) ; Accès au financement (+2,9 points)
- Un écart important entre les sexes : la proportion d'entreprises détenues par des femmes est de 11 % contre 31 % en Afrique subsaharienne | L'approche A2F est une contrainte pour 79 % des entreprises dirigées par des femmes contre 50 % pour celles dirigées par des hommes



Comparaison des notes B-Ready 2025 par thèmes

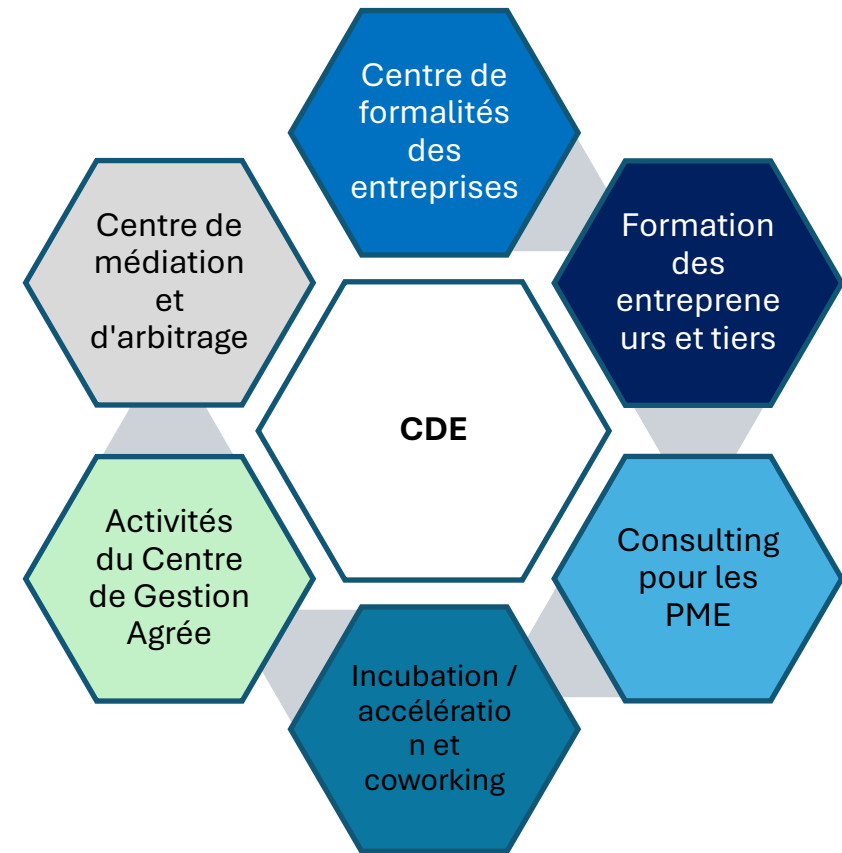
L'univers des possibles pour les activités du Centre de Développement des Entreprises

☐ L'identification des activités a même d'être réalisées par le Centre de Développement des Entreprises effectuée sur la base

1. Document de concept de la CCIAMA
2. Benchmarking avec les pratiques d'autres Centres de Développement des Entreprises notamment la Maison de l'Entreprise du Burkina, ADEPME au Sénégal etc.
3. Discussions avec différents acteurs tchadiens eu égard aux besoins de l'environnement
4. Propositions de modèles de CDE et Discussion au sein de l'équipe

☐ Identification d'un groupe de six activités potentielles

☐ Réflexions sur l'opportunité d'intégrer chacune d'entre elles dans le Business model du Centre de Développement des Entreprises



Plusieurs visions pour déterminer le périmètre d'activités du Centre de Développement des Entreprises

MODELE MINIMALISTE

Périmètre : Sélection d'une partie des activités

Arguments en faveur de ce modèle

☐ Économie industrielle

- Déconseille la concentration des activités
- Promouvoir la diversification des risques
- Favorise le développement d'un écosystème diversifié et dynamique

☐ Séparation fonctionnelle (ex : Burkina Faso)

Activités du Centre de
Gestion Agréé

Activités de la Maison de
l'Entreprise

Activités du Centre de
Médiation et d'Arbitrage

☐ Existence de structure(s) proposant déjà une partie des services

MODÈLE MAXIMALISTE

Périmètre : Sélection de toutes les activités

Arguments en faveur de ce modèle

☐ Résilience institutionnelle et capacités de gestion éprouvées de la CCIAMA dans un environnement difficile (turnover, financement)

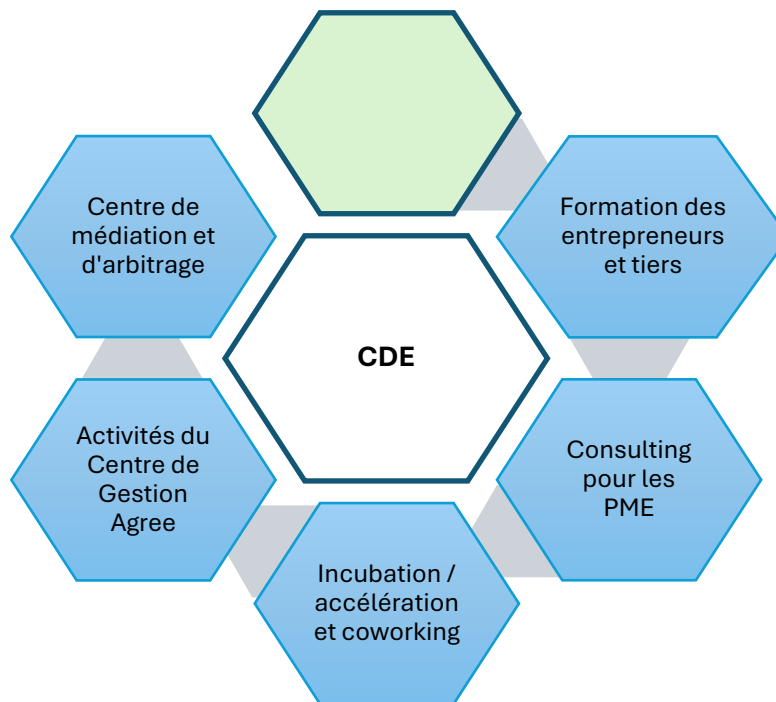
☐ Avantages opérationnels : Ancrage du Business Development Centre auprès de la Chambre de Commerce permettrait de

- réaliser des économies d'envergure,
- de faciliter la mise en œuvre du projet

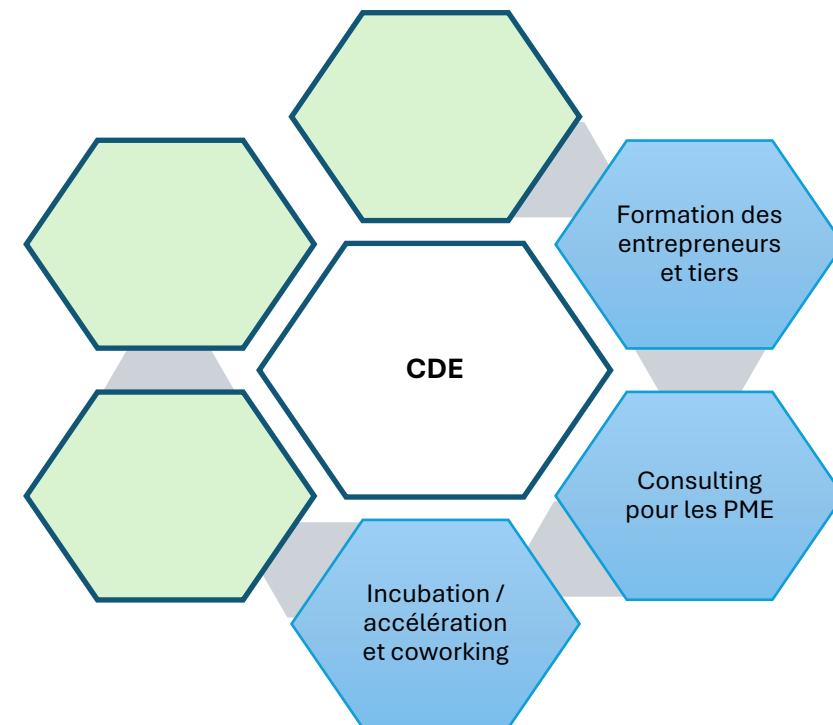
MODÈLE #1



MODÈLE #2



MODÈLE #3



CONSEILS QUELQUE SOIT LE MODELE

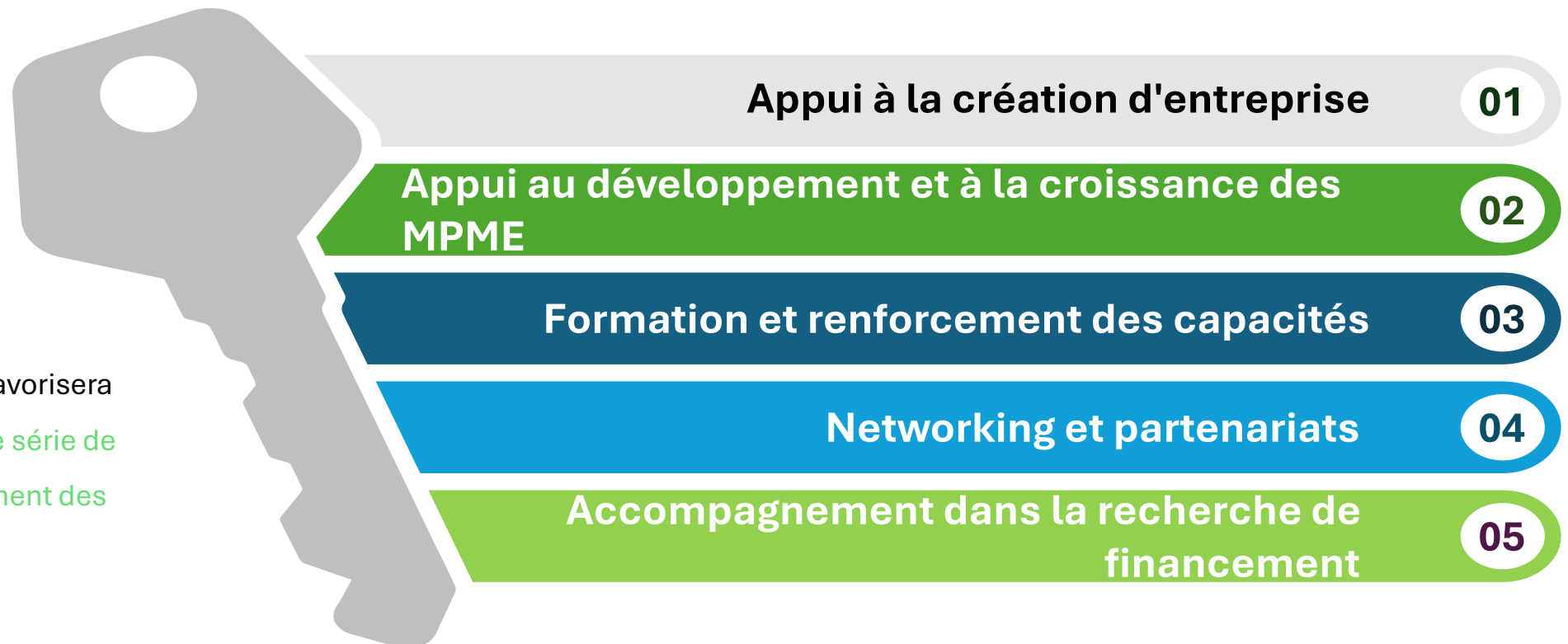
- Séquencer la mise en oeuvre des différentes activités | Adapter le périmètre d'activité aux besoins du bassin entrepreneurial
- Le déploiement d'une large palette d'activités dans d'autres Centres de Développement des Entreprises s'est fait dans la durée et dans le cadre d'un processus itératif et expérimental
- S'assurer de la mise en place d'un modèle de gouvernance du CDE pérenne et d'un mécanisme de protection de ses actifs

Que fera le CDE ?

Objectifs de l'établissement

- ❑ Accompagner les entrepreneurs et les entreprises à tous les stades de leur développement
- ❑ Favoriser la création, la croissance et la pérennité des entreprises, à travers une large gamme de services adaptés aux besoins du tissu économique local.

Le CDE débloquera et favorisera
l'accès des MPME à une série de
services de développement des
entreprises au Tchad



Presentation des services fournis (1 | 2)



Aide à la création d'entreprise



- Conseil sur le concept, la stratégie de positionnement du projet sur le marché, la structure juridique de l'entreprise et la faisabilité du projet.
- Aide à l'élaboration du plan d'affaires
- Assistance dans l'accomplissement des démarches administratives
- Orientation vers les dispositifs d'aide aux start-up (subventions, prêts, etc.)



Appui au développement et à la croissance des MPME



- Diagnostic de l'entreprise et identification des axes d'amélioration
- Services de conseil en gestion pour améliorer la performance et la stratégie des MPME
- Accompagnement à l'accès au financement et aux Marchés
- Assistance administrative et juridique (notamment comptabilité, aide à l'obtention des documents administratifs).
- Soutien à l'innovation, à la qualité, la labellisation, la certification, la digitalisation et à l'internationalisation
- Logistique et optimisation : externalisation de certaines fonctions des MPME pour se concentrer sur le cœur de métier.
- Assistance en matière d'amélioration de la qualité et à l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement.

Presentation des services fournis (2 | 2)

3

Formation et renforcement des capacités

- Développement des compétences manageriales par le biais d'ateliers, de séminaires et de formations thématiques
- Suivi et partage des évolutions réglementaires et sectorielles
- Programme de mentorat et de coaching personnalisé par des experts.



4

Networking et partenariats

- Organisation d'événements de réseautage (conférences, rencontres B2B, salons professionnels)
- Facilitation des partenariats entre entreprises, institutions et acteurs économiques
- Participation aux discussions en matière d'amélioration du climat des affaires



5

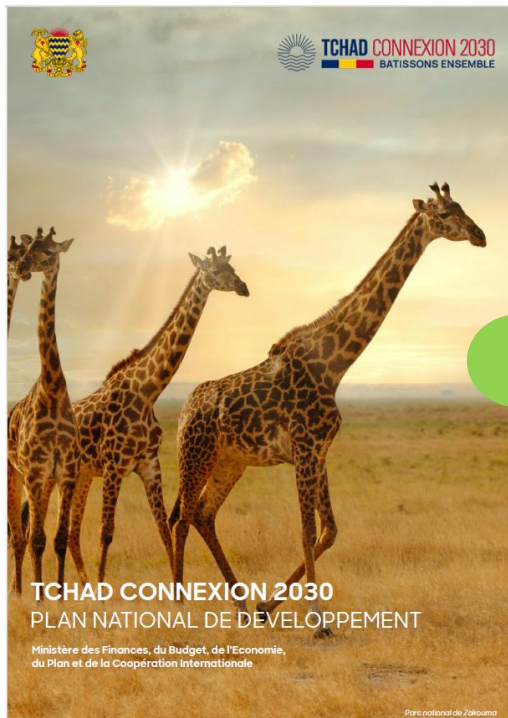
Accompagnement dans la recherche de financement

- Aide à la recherche de financements publics et privés
- Conseils en matière de gestion financière et de recherche d'investisseurs



Impact attendu du CDE

CDE contribuera aux principaux objectifs de développement et au développement du secteur privé



Priorités du Plan national de développement

Programme #11 Commerce et industrie : Accélérer le développement des PME

Programme #15 - Accélérer l'inclusion socioéconomique des femmes et des populations vulnérables

Programme #16 : Créer un secteur privé dynamique et innovant au Tchad, qui est attrayant

Programme #3 : Économie numérique : Hisser le Tchad parmi les principales économies numériques d'Afrique

Résultats de CDE

1. **Augmentation du nombre et de la croissance des MPME**
2. **Promouvoir un secteur privé plus fort et plus résilient**
3. **Stimuler l'innovation et la diversification**
4. **Plus d'emplois, en particulier pour les jeunes et les femmes**

Éléments constitutifs du succès

Fondations

Mission claire et adaptable axée sur le soutien aux MPME

Gouvernance efficace et autonome avec une supervision associant le public et le privé

Apprentissage

Dispositif de **suivi et évaluation** (S&E) solides pour l'apprentissage et la responsabilisation

Partenariats et réseaux stratégiques (nationaux et internationaux)



Exécution

Interventions ciblées fondées sur des diagnostics (programmes pilotes, services adaptés)

Financement durable et diversifié

Modalités de gestion et d'exploitation axées sur le secteur privé

Personnel compétent, bien formé et ayant une **expérience du secteur privé**

Mise en œuvre progressive

Mise en œuvre séquentielle et progressive pour l'apprentissage et l'adaptation

Une mission claire ancre le rôle du CDE en faveur du soutien à la création et à la croissance des entreprises et assure la pertinence et la durabilité à mesure que les besoins évoluent.

- **La mission devra donner la priorité au soutien aux entreprises**, et pas seulement aux besoins du secteur public ou en matière de recherche.
- **Complémentarité** : Définir clairement le rôle du CDE dans l'écosystème plus large de soutien aux MPME.
- **Adaptabilité** : permettre un examen et un ajustement périodiques de la mission en fonction de l'évolution du contexte pour prendre en compte de nouvelles réalités (par exemple, la digitalisation, le changement climatique, de nouveaux secteurs)

Principaux éléments :

- Cibler le soutien aux entreprises.
- S'attaquer aux défaillances du marché (financement, compétences, réseaux).
- Préciser les groupes cibles (MPME, startups, femmes/jeunes).
- S'engager en faveur des partenariats et de l'apprentissage.



Une gouvernance autonome garantit l'indépendance, l'intégrité et l'utilisation efficace des ressources. Elle permet de prendre des décisions professionnelles dans les délais prescrits et protège l'organisation de toute ingérence politique. Le contrôle public-privé associe expertise, responsabilité et pertinence sur le marché.

- **Autonomie** : Donner au CDE un pouvoir de décision (fonctionnement, dotation en personnel, financement).
- **Supervision** : Mettre en place un conseil d'administration composé de représentants des secteurs public et privé.
- **Poids et contrepoids** : le Conseil approuve la stratégie et les budgets ; la direction exécute les opérations courantes.
- **Souplesse** : Le modèle de gouvernance doit permettre de s'adapter à l'évolution de l'organisation.

Principaux éléments

- Mandat légal en matière d'autonomie et de prise de risques.
- Sélection transparente et fondée sur le mérite.
- Consultation des parties prenantes et retour d'information.



Les études permettent de s'assurer que les interventions répondent aux besoins et aux contraintes réels des entreprises. Elles aident à identifier les lacunes, à hiérarchiser les ressources et à concevoir des programmes pilotes pertinents.

- **Commencer par un diagnostic approfondi** : études de marché, évaluations des besoins et consultations des parties prenantes.
- **Expérimentation avant mise à l'échelle** : tester les interventions avec des programmes pilotes pour déterminer ce qui fonctionne dans le contexte local.
- **Services sur mesure**: Conception de programmes de soutien (formation, financement, mentorat, infrastructure) adaptés aux besoins et aux étapes spécifiques de l'entreprise.
- **Itération et adaptation** : utiliser le suivi et le retour d'information pour affiner les interventions.

Principaux éléments

- Conception axée sur les résultats des études.
- Segmentation des bénéficiaires (par taille, secteur, situation géographique, sexe, etc.).
- Combinaison de soutien financier et non financier.
- Mécanismes intégrés d'apprentissage et d'adaptation.

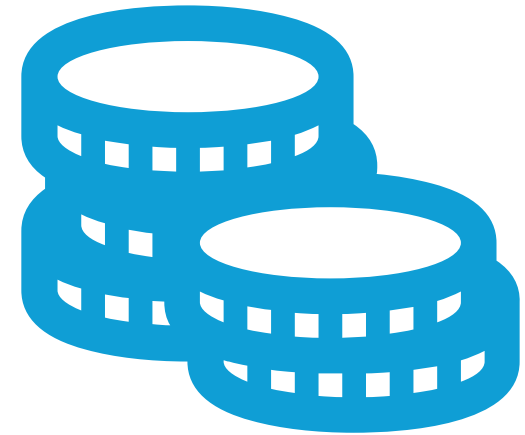


Un financement durable et diversifié garantit la viabilité et la flexibilité à long terme et réduit le risque lié à une dépendance excessive à l'égard d'une seule source. Le personnel doit être orienté vers des prestations de services de qualité et la génération de revenus, et pas seulement vers la continuité administrative.

- **Sources de financement mixtes** : Combiner les financements publics, les dons des bailleurs de fonds, les investissements privés et les revenus autogénérés.
- **Plan de réduction progressive des subventions** : utiliser les fonds publics/des bailleurs de fonds pendant les premières années, puis passer à des modèles plus autonomes.
- **Développer des sources de revenus** : conseil, formation, services aux entreprises, etc.
- **Alignement du financement sur la mission et le marché** : les modèles de financement doivent soutenir les objectifs, être réalistes et adaptés au contexte local.

Principaux éléments

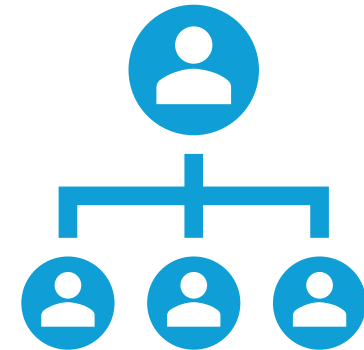
- Financement opérationnel pluriannuel prévisible.
- Capacité de recevoir des fonds de diverses sources (publiques, privées, internationales).
- Budgétisation transparente et revue régulière.



Modalités de gestion et d'exploitation orientées vers le secteur privé

Une gestion axée sur le secteur privé garantit l'agilité, la réactivité et l'obtention de résultats au sein de l'organisation. Elle favorise une culture d'innovation et d'efficacité, renforçant ainsi la confiance et la crédibilité auprès des clients et partenaires commerciaux.

- **Adoption de structures qui favorisent les équipes légères, flexibles et responsabilisées.**
- **Recrutement professionnel fondé sur le mérite :** attirer du personnel ayant une expérience de l'entreprise et des compétences pertinentes.
- **Culture axée sur la performance :** utiliser les indicateurs clés de performance, les examens réguliers et des incitations pour obtenir des résultats.
- **Opérations centrées sur le client :** se concentrer sur les besoins des clients, ses retours d'information et l'amélioration continue du service.
- **Responsabilisation et autonomie :** permettre aux gestionnaires de prendre des décisions opérationnelles efficacement.



Principaux éléments

- Manuels opérationnels et outils de gestion de projet.
- Responsabilité et décisions fondées sur des données probantes.

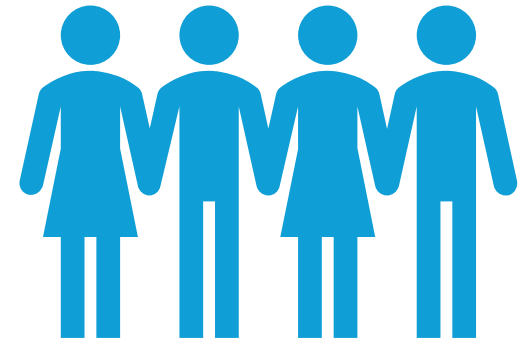
Personnel compétent, bien formé et ayant une expérience du secteur privé

La qualité du personnel déterminera l'efficacité et la crédibilité du CDE. Une expérience acquise au sein du secteur privé permettra au personnel de comprendre les besoins et réalités de l'entreprise et de fournir des conseils pertinents.

- **Recruter de manière à promouvoir la diversité** : Associer des membres du personnel possédant des compétences diverses et en particulier des antécédents du secteur privé.
- **Donner la priorité à l'expérience du secteur privé** : du personnel ayant une expérience du monde des affaires/ de la création d'entreprises s'adaptera mieux aux besoins et au rythme des entreprises.
- **Investir dans la formation continue** : renforcer régulièrement les capacités techniques, managériales et commerciales pertinentes du personnel.
- **Responsabiliser le personnel** : Donner de l'autonomie et du pouvoir de décision pour attirer et retenir les meilleurs talents.

Principaux éléments

- Des salaires compétitifs et des incitations.
- Définition claire des rôles et des responsabilités.
- Formation progressive et spécialisée.
- Mécanismes de retour d'information et de développement professionnel.



Un suivi-évaluation solide pour l'apprentissage et la responsabilisation

Le suivi et l'évaluation permet de s'assurer que les objectifs sont atteints et qu'ils apportent de la valeur aux entreprises et aux parties prenantes. Il favorise l'apprentissage, garantit la responsabilisation et renforce la confiance entre toutes les parties prenantes.

- **Intégrer le suivi et l'évaluation dès le départ** : Concevoir les systèmes de suivi et d'évaluation comme faisant partie des fondements du CDE et non après coup.
- **Utiliser des indicateurs de performance clés clairs et pertinents** : suivre les intrants, les extrants, les résultats et l'impact (par ex: emplois créés, croissance des entreprises, satisfaction).
- **Combiner données quantitatives et qualitatives** : utiliser des enquêtes, des entretiens et des données administratives.
- **Promouvoir l'apprentissage** : utiliser les résultats du suivi et de l'évaluation pour adapter les programmes, développer ce qui fonctionne et abandonner ce qui ne fonctionne pas.
- **Assurer la transparence** : communiquer les résultats aux parties prenantes et utiliser des évaluations externes lorsque cela est possible.

Principaux éléments

- Théorie du changement/cadre logique pour guider le choix des indicateurs.
- Collecte régulière de données et établissement de rapports.
- Personnel/unité de S&E dédié doté de compétences analytiques.
- Tableaux de bord et rapports publics pour plus de transparence.



L'établissement d'un solide réseau de partenariats permettra de maximiser la portée, les ressources et l'impact. Il permettra l'échange de connaissances et l'innovation en ouvrant la voie à de nouveaux marchés et à des financements.

- **Mobiliser un large éventail de partenaires** : pouvoirs publics, secteur privé, milieux universitaires, bailleurs de fonds, prestataires de services de développement des entreprises et réseaux internationaux.
- **Tirer parti des réseaux nationaux** : collaborer avec les antennes locales de la chambre de commerce, les associations professionnelles et les groupes sectoriels pour la sensibilisation et la prestation de services. Le CDE devra renforcer l'écosystème du soutien aux entreprises mais ne peut pas le remplacer.
- **Rejoindre des réseaux internationaux** : Participer à des réseaux mondiaux pour mener des analyses comparatives, apprendre et mettre en œuvre des programmes conjoints.
- **Formaliser les partenariats** : utiliser les protocoles d'accord, les projets conjoints et les conseils consultatifs pour structurer la collaboration.



Principaux éléments

- Des objectifs de partenariat clairs et alignés sur la vision.
- Cartographie et hiérarchisation des partenariats.
- Mécanismes pour la mise en œuvre d'activités conjointes et de communication.
- Suivi et évaluation des résultats du partenariat.

Une mise en œuvre séquentielle et progressive est essentielle pour réduire les risques et faciliter l'apprentissage avant la montée en puissance. Elle permettra de s'adapter aux réalités locales, de renforcer les capacités et de susciter l'adhésion des parties prenantes.

- **Commencer par des bases solides** : se concentrer sur la mise en place d'une structure durable pour mettre en œuvre les activités de base.
- **Déploiement progressif** : étendre progressivement le modèle en fonction des enseignements tirés, des capacités et de la demande.
- **Intégrer l'apprentissage** : utiliser le suivi et l'évaluation à chaque phase pour étayer les ajustements.
- **Prévoir des corrections de cap** : adapter la conception, les services et les partenariats à l'évolution du contexte.

Éléments clés

- Feuille de route claire avec des étapes définies (préparation, expérimentation, déploiement, maturité).
- Jalons et points de décision pour la mise à l'échelle et l'adaptation.
- Mécanismes de retour d'information des parties prenantes.
- Flexibilité permettant d'ajuster le rythme et la nature des activités.



Mise en œuvre progressive du CDE (1 | 2)

2026

Préparation et établissement juridique

- **Attribution du site** : Sécuriser le terrain et amorcer la planification architecturale pour l'installation du CDE.
- **Évaluation de la demande** : Procéder à une évaluation du marché/de la demande et consulter les parties prenantes.
- **Plan d'activité** : Élaborer un plan détaillé d'activités et d'activités en vue d'un développement échelonné et de la viabilité financière.
- **Cadre juridique et institutionnel** : Rédiger et adopter la charte fondatrice, l'organigramme et le modèle de gouvernance du CDE.
- **Formalisation du partenariat** : Établir un partenariat entre la Chambre de commerce et le Gouvernement du Tchad.
- **Recrutement** : Lancer un concours de recrutement pour les cadres supérieurs et le personnel clé.

2027-28

Renforcement des capacités et lancement du pilote

- **Intégration du personnel** : Embaucher et former le personnel de base et les équipes techniques.
- **Programmes pilotes** : Lancer les premiers services pilotes pour le Programme de Capacitation des PME et le Programme de Promotion de L'entrepreneuriat des Jeunes
- **Premiers partenariats** : Collaborer avec les associations professionnelles locales, structures d'appui, les institutions financières et les partenaires de développement.
- **Construction des installations** : Commencer la construction des locaux du CDE.
- **Mécanisme de suivi** : Établir le systèmes de suivi et d'évaluation et des indicateurs clés de performance.

Mise en œuvre progressive du CDE (2 | 2)

2029-30

Déploiement complet de l'offre initiale

- **Inuaguration des locaux** : Emménagement dans les nouveaux locaux du CDE.
- **Expansion des services** : Élargissement de l'offre de services (entrepreneuriat des jeunes, capacitation des PME, programmes pour les femmes, la digitalisation, la facilitation de l'accès au financement).
- **Programmes de subventions et de subvention de contrepartie** : lancement des programmes de subventions et de subventions de contrepartie sur une base compétitive.
- **Orientation sectorielle** : Lancer des initiatives sectorielles (par exemple, l'agro-industrie, les services numériques, l'artisanat).
- **Suivi et évaluation** : Lancer des retours d'information réguliers des bénéficiaires, des enquêtes de satisfaction et une gestion adaptative.

2031 et au-delà

Consolidation et mise à l'échelle

- **Expansion géographique** : Envisager la possibilité de bureaux satellites ou de services mobiles dans des régions autres que N'Djamena.
- **Approfondissement du partenariat** : Renforcer les partenariats avec les institutions financières, les donateurs internationaux et les CDE régionales.
- **Services avancés** : Introduire des services avancés de développement des entreprises (par exemple, appui pour développer les exportations, adoption de technologies, facilitation des investissements).
- **Planification de la durabilité** : élaborer des stratégies de durabilité et de financement à long terme.
- **Évaluation d'impact** : Réaliser des évaluations d'impact à mi-parcours et en fin de projet et ajuster la stratégie au besoin.

Maturité et amélioration continue

- **Institutionnalisation** : Le CDE fonctionne comme une institution réputée, autonome et dotée d'une gouvernance solide.
- **Apprentissage continu** : Utilisation des données de suivi et d'évaluation pour améliorer et innover en permanence l'offre de services.
- **Influence sur les politiques** : Le CDE devient un acteur clé dans le dialogue national sur les politiques du secteur privé.
- **Transposition des projets** : Partage des enseignements tirés et transposition dans d'autres régions ou secteurs.

Prochaines étapes pour l'établissement du CDE au Tchad

- Etude sur la mise en place du Centre de Développement des Entreprises pour définir le plan d'affaires, la gouvernance et la stratégie de mise en œuvre
- Création officielle du CDE
- Mobilisation des parties prenantes et établissement de partenariats
- Mobilisation des ressources et de l'assistance technique
- Engagement des pouvoirs publics et du secteur privé pour garantir un soutien durable au CDE

Merci



Débat

- Vos réactions | Questions (20 minutes)
- Discussions sur deux thèmes (30 minutes)
 - Comment créer des synergies entre le CDE et les autres programmes/institutions de soutien à l'entrepreneuriat ?
 - Comment faire émerger un écosystème de soutien à l'entrepreneuriat a même de répondre aux besoins des entreprises ?

Mise en œuvre progressive de la BDC (1 | 3)

