

**Groupe International Consultatif**  
***Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun***

**RAPPORT BILAN**

**Le 15 juin 2009**

**Le Groupe International Consultatif**  
Mamadou Lamine Loum, Président  
Jane I. Guyer  
Abdou El Mazide Ndiaye  
Jacques Gérin, Secrétaire Exécutif

**Le Secrétariat du GIC**  
5 Place Ville-Marie, bureau 200  
Montréal (Québec) CANADA H3B 2G2  
Téléphone : +1 514 864 5515  
Télécopieur : +1 514 397 1651  
[secretariat@gic-iag.org](mailto:secretariat@gic-iag.org)  
[www.gic-iag.org](http://www.gic-iag.org)

## Table des matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE I : BILAN DU PROJET TCHAD-CAMEROUN .....</b>	<b>4</b>
<b>1. CONTEXTE GLOBAL ET ETAT INITIAL DES LIEUX .....</b>	<b>4</b>
1.1 Contexte .....	4
1.2 État des lieux .....	5
<b>2. ECONOMIE GENERALE DU PROJET PETROLE ET QUESTIONNEMENTS .....</b>	<b>5</b>
2.1 Gestation .....	5
2.2 Architecture institutionnelle.....	6
2.3 Enjeux et défis centraux .....	6
2.4 Architecture et développement du Projet sur le terrain .....	8
<b>3. VOLETS ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL.....</b>	<b>8</b>
3.1 Evaluation des impacts du projet en phase préparatoire .....	9
3.2 Normes sociales et environnementales et renforcement des capacités.....	10
3.3 Monitoring .....	14
3.4 Compensations.....	17
3.5 Communication/Information .....	19
<b>4. GESTION DES REVENUS ET DEVELOPPEMENT .....</b>	<b>21</b>
4.1 Évaluation économique du projet.....	21
4.2 Utilisation des retombées financières du projet par le(s) pays hôte(s).....	23
4.2.1 Renforcement des capacités de gestion des ressources publiques.....	23
4.2.2 Réduction de la pauvreté .....	24
4.3 Développement du secteur privé et de l'emploi local .....	29
4.4 Gouvernance.....	31
<b>5. CONCLUSIONS GENERALES.....</b>	<b>34</b>

<b>PARTIE II : REVUE INTERNE DU GIC .....</b>	<b>37</b>
<b>6. DE LA CREATION DU GIC.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1 Contexte .....</b>	<b>37</b>
<b>6.2 Fonction .....</b>	<b>38</b>
<b>6.3 Composition.....</b>	<b>38</b>
<b>7. DU FONCTIONNEMENT ET DU TRAVAIL DU GIC .....</b>	<b>39</b>
<b>7.1 Conditions d'exécution du mandat .....</b>	<b>39</b>
7.1.1 Financement et support logistique .....	39
7.1.2 Disponibilité et qualité de l'information.....	40
<b>7.2 Méthodes de travail .....</b>	<b>41</b>
<b>7.3 Suite donnée aux recommandations.....</b>	<b>42</b>
<b>7.4 Bénéfices pour les mandants, les populations et le Consortium ? .....</b>	<b>44</b>
<b>8. CONCLUSIONS – LEÇONS POUR L'AVENIR.....</b>	<b>46</b>

## REMERCIEMENTS

**ANNEXE 1 – Liste des acronymes et des abréviations**

**ANNEXE 2 – Termes de référence du GIC**

**ANNEXE 3 – Chronologie synthétique des étapes marquantes du Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun**

## INTRODUCTION

1. Au terme de nombreuses années d'études et de négociations le développement du bassin pétrolier de Doba au sud ouest du Tchad par le Consortium pétrolier ExxonMobil-Chevron-Petronas devenait réalité en 2000 lorsque les Administrateurs du Groupe de la Banque Mondiale (GBM) approuvèrent le financement d'un groupe de projets complémentaires (les Projets<sup>1</sup>).
2. Impliquant des investissements substantiels dans un pays pauvre sur la base d'un partenariat public-privé inusité, ce groupe de projets a pour objet :
  3. 1) en conjonction avec le soutien de la Banque Européenne d'Investissements (BEI), de financer par l'intermédiaire de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) la participation des Gouvernements du Tchad et du Cameroun dans les sociétés de construction et d'opérationnalisation du système de transport du brut tchadien du Tchad aux côtes camerounaises<sup>2</sup> ;
  4. 2) de cofinancer par l'intermédiaire de la Société Financière Internationale (SFI) ainsi que d'autres investisseurs internationaux le développement par le Consortium de trois champs pétroliers au Tchad (Komé, Bolobo, Miandoum), d'un oléoduc Tchad-Cameroun et des installations y afférentes ;
5. Et par l'intermédiaire de l'Association Internationale pour le Développement (AID),
  6. 3) de renforcer les capacités tchadiennes et camerounaises de gestion des impacts environnementaux et sociaux potentiels des Projets, et au Tchad créer sa capacité de gestion du secteur pétrolier ;
  7. 4) de renforcer les capacités du Tchad d'utilisation transparente de ses revenus pétroliers à des fins de réduction de la pauvreté.
8. Méga-projet au design original, le Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun (Le Projet ou PTC) fait face au défi de concilier les intérêts des principales parties prenantes :
  9. - Pour le Consortium : dans un contexte jugé difficile sur le plan géographique, sécuritaire, politique et économique au Tchad, réunir les conditions pour pouvoir mener à bien un projet commercial avec un niveau d'investissement privé jamais atteint à date en Afrique subsaharienne ;
  10. - Pour la Banque Mondiale : faire en sorte que ce projet pétrolier contribue, selon des standards environnementaux et sociaux élevés, en priorité à la réduction de la pauvreté au Tchad, et dans une moindre mesure, à l'augmentation des recettes du Cameroun pour servir son développement et sa croissance ;
  11. - Pour le Tchad et le Cameroun : se mettre en position de remplir plus rapidement un agenda interne de réduction de la pauvreté, de développement économique, social et politique.

---

<sup>1</sup> Le Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun (Le Projet ou PTC) : 2 prêts BIRD au Tchad et au Cameroun approuvés le 6 juin 2000 ; et trois projets d'assistance technique et de renforcement des capacités institutionnelles au Tchad et au Cameroun : le Projet de Gestion de l'Economie à l'Ere Pétrolière – GEEP : 1 prêt AID au Tchad approuvé le 21 janvier 2000 ; le Projet de Renforcement des Capacités de Gestion du Secteur Pétrolier – PRCGSP : 1 prêt AID au Tchad approuvé le 6 juin 2000 ; le Projet de Renforcement des Capacités de Gestion de l'Environnement dans le Secteur Pétrolier – CAPECE : 1 prêt AID au Cameroun approuvé le 6 juin 2000.

<sup>2</sup> La *Tchad Oil Transportation Company* (TOTCO) et la *Cameroon Oil Transportation Company* (COTCO).

12. Les accords contractuels et engagements inclus dans les documents financiers du Projet et autres documents de projets de la Banque Mondiale (BM) qui s'y réfèrent visent à faire du PTC un projet commercial dont les retombées servent au développement et qui mette fin à la « malédiction du pétrole » déjà trop souvent observée dans d'autres pays. Pour y parvenir, le PTC a été bâti autour de trois composantes majeures :
13. 1) L'atténuation des effets de l'implantation du Projet sur l'environnement et des impacts sur les populations riveraines basée sur un instrument clé, le Plan de Gestion de l'Environnement (PGE) élaboré par le Consortium selon des standards élevés répondant aux normes du GBM, et qu'il s'est engagé avec les pays hôtes à mettre en œuvre comme condition à l'obtention de prêts de la part de la SFI et de la BIRD.
14. 2) Un programme de gestion des revenus pétroliers du Tchad, reposant en grande partie sur la Loi 001/PR/99 portant Gestion des revenus pétroliers promulguée par le Président du Tchad le 11 janvier 1999 et fortement encouragée par la BM soucieuse de s'assurer que ces revenus soient utilisés de manière transparente pour lutter contre la pauvreté et améliorer le niveau de vie des tchadiens.
15. 3) Un programme de renforcement des capacités des deux pays hôtes appuyé par la BM pour les accompagner et les mettre en position de gérer au mieux les impacts environnementaux et sociaux d'un tel projet et, dans le cas du Tchad, gérer son secteur pétrolier.
16. D'aucuns présentèrent ce projet comme novateur et pouvant servir de modèle de par son montage et ses objectifs. Cependant la controverse fut importante autour de l'appui par la Banque Mondiale d'un projet dans le domaine sensible du pétrole, qui plus est dans des pays aux faibles capacités institutionnelles en comparaison de celles du Consortium et, dans le cas du Tchad, indexé pour son insécurité et une stabilité politique encore fragile. Au regard des avantages bien compris du Consortium et des doutes évidents sur la capacité des peuples à tirer profit de ces Projets, certains soupçonnèrent même la BM de vouloir faire l'affaire du premier en contradiction avec sa mission aux côtés des seconds.
17. Les nombreuses préoccupations exprimées par la société civile et par certains Administrateurs de la BM quant aux Projets, à leur impact au Tchad et au Cameroun et aux risques qu'ils ne réalisent pas leurs objectifs de réduction de la pauvreté et de protection des populations et de l'environnement, poussèrent le GBM en collaboration avec les Gouvernements tchadien et camerounais à renforcer le dispositif de suivi des Projets déjà en place.
18. Ainsi fut créé le Groupe International Consultatif (GIC) en février 2001 chargé de fournir un Conseil indépendant au Président du GBM et aux 2 Gouvernements sur la mise en œuvre des Projets.
19. Alors que son mandat arrive à échéance le Groupe a souhaité conduire ici une revue finale déclinée en deux parties :

### **Partie I : Un Bilan prospectif et stratégique**

20. Ne disposant pas de toutes les données lui permettant d'évaluer de manière exhaustive si les Projets ont atteint à ce jour tous leurs objectifs initiaux, et désireux par ailleurs de ne pas dupliquer ses propres rapports circonstanciés, le GIC propose de faire un Bilan du PTC orienté sur l'avenir.
21. A partir des leçons tirées des Projets il s'agit d'identifier les points les plus significatifs susceptibles de favoriser les gages de succès à l'avenir pour l'exécution continue du PTC d'une part, et la préparation et la réalisation de projets similaires d'autre part.

22. Donc un exercice prospectif et stratégique qui se dispense d'une évaluation détaillée de chaque élément des Projets au profit d'une approche davantage concentrée sur ce qu'il faut retenir pour le futur.

### **Partie II : Une Revue interne**

23. Bien que ce type d'exercice reste délicat et difficile, le GIC propose une Revue interne de son expérience en tant que mécanisme de Conseil Indépendant ayant fonctionné depuis plus de 8 ans et qui reste encore relativement nouveau, sans préjudice des revues externes qui pourraient être faites par ailleurs.

## PARTIE I : BILAN DU PROJET TCHAD-CAMEROUN

24. A partir de leçons tirées de la conception, la gestion par les différents acteurs et la mise en œuvre du Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun (PTC) et des projets connexes de renforcement des capacités appuyés par le GBM, ce Bilan prospectif et stratégique se propose d'identifier les principaux éléments de succès à retenir et ceux à corriger et (ou) améliorer pour la bonne poursuite du Projet Tchad-Cameroun d'une part, et guider d'autres projets aux problématiques similaires d'autre part.
25. Ces éléments sont regroupés sous formes de recommandations et (ou) visions d'avenir portant d'une part sur les questions environnementales et sociales, et d'autre part sur les questions de gestion des revenus pétroliers et de développement ; et en transversale les questions de renforcement des capacités et de bonne gouvernance, ces différents volets étant suivis depuis 2001 par le GIC.
26. L'évaluation est précédée d'un retour, sous forme synthétique, sur le contexte global ayant présidé à la réalisation du Projet Tchad-Cameroun, les étapes importantes qui ont marqué sa préparation et sa mise en œuvre à date, son architecture, et sur les enjeux et défis centraux auxquels il fait face.

### 1. CONTEXTE GLOBAL ET ETAT INITIAL DES LIEUX

#### 1.1 Contexte

27. • Nouveau millénaire : accent des pays et des institutions financières multilatérales sur la lutte à la pauvreté, la remise des dettes des pays pauvres et sur l'Afrique. Effets de la globalisation, importance accrue du capital privé,
28. • Nouvelle initiative des Nations-Unies pour conjurer l'échec des décennies pour le développement : tension volontariste vers 2015 et les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD),
29. • Focalisation des programmes du Fonds Monétaire International (FMI) et de la BM vers la lutte contre la pauvreté,
30. • Volonté des Etats-Unis d'Amérique de diversifier leur approvisionnement en pétrole – Afrique en pole position,
31. • Syndrome de la « malédiction du pétrole » ne trouve pas encore en Afrique, dans la zone CEMAC en particulier, de modèle contradictoire des expériences du Delta du Niger et du Congo par exemple,
32. • La période consécutive aux conférences nationales souveraines en Afrique accouche de plus de démocratie formelle à consolider par un progrès économique tangible,
33. • Efforts de promotion de la paix et de la démocratie dans les situations post-conflits,
34. • Tchad, pays enclavé de transition entre Sahara et forêt, en partie arabophone et en partie parlant d'autres langues africaines, lieu de croisement entre la transsaharienne Ouest-Est et la transafricaine Nord Sud.

## 1.2 État des lieux

### Tchad :

- 35. • Un État sans visibilité/présence effective sur son territoire qui connaît à peine une accalmie après une longue période de rébellion endémique et un premier mandat présidentiel en finition (1996-2001),
- 36. • Une cohésion nationale menacée de toutes parts par diverses formes d'irrédentisme et de séparatisme même affaibli et marginalisé,
- 37. • Une économie sommaire très pauvre (167<sup>ème</sup> sur 174 pays évalués dans le Rapport sur le Développement Humain du PNUD de 2000 se fondant sur des données de 1998) dominée par l'élevage traditionnel et la culture déclinante du coton, et focalisée sur les perspectives d'exploitation du pétrole qui avait fini par devenir un mirage depuis sa découverte dans les années 70,
- 38. • Une infrastructure économique primaire, déficiente dans presque tous les domaines : routes bitumées, électrification, approvisionnement en eau potable, téléphonie,
- 39. • Des ressources naturelles dont le facteur le plus abondant est la terre arable : 39 millions d'hectares dont seulement 2,2 millions exploités en 2006 – encore moins avant, et 5,6 millions d'hectares irrigables pour une population de 8,1 millions d'habitants essentiellement rurale (80%)<sup>3</sup>.

### Cameroun :

- 40. • Un pays richement doté en ressources forestières, minières (pétrole, gaz naturel, or, fer, uranium et bauxite), en terres agricoles fertiles, jouissant d'un climat largement favorable et d'un fort potentiel de diversification,
- 41. • Une croissance économique rapide entre 1975 et 1985 mais dont l'élan s'est brisé au milieu des années 90, suite à la chute des cours mondiaux du pétrole, du café et du cacao, les principaux produits d'exportation du pays,
- 42. • Malgré les richesses nationales près du cinquième de la population vit avec moins de 1 \$US par jour à la fin des années 90.

## 2. ECONOMIE GENERALE DU PROJET PETROLE ET QUESTIONNEMENTS

### 2.1 Gestation

- 43. • Réserves pétrolières tchadiennes confirmées dès les années 70<sup>4</sup>,
- 44. • Relance d'intérêt au début des années 90 sous l'impulsion d'Exxon,
- 45. • Etude de scénarios alternatifs de transport du brut tchadien confirmant la route via le Cameroun,
- 46. • Cap décisif de décision des promoteurs privés avec un premier consortium pétrolier en 1998, (Exxon, Shell, Elf)

---

<sup>3</sup> Source : Programme National de Sécurité Alimentaire, République du Tchad, 2006.

<sup>4</sup> Voir Annexe 3

47. • Remplacement de deux des trois membres du Consortium (maintenant ExxonMobil-Chevron-Petronas) en 2000,
48. • Approbation du Projet et de ses composantes par le Conseil d'Administration de la BM en juin 2000,
49. • Controverses et inquiétudes de la société civile et d'Administrateurs de la Banque Mondiale,
50. • Constitution du GIC en février 2001.

## 2.2 Architecture institutionnelle

51. • Implication de la BM :
  - Deux prêts BIRD au Tchad (53,4 millions de \$US) et au Cameroun (39,5 millions de \$US) pour permettre leur participation aux sociétés de construction et d'exploitation de l'oléoduc TOTCO et COTCO ;
  - 3 prêts AID pour le Renforcement des Capacités du Tchad via le PRCGSP (23,7 millions de \$US) et le GEEP (17,5 millions de \$US), et du Cameroun via le CAPECE (5,77 millions de \$US) ;
  - Prêts commerciaux de la SFI, leader des prêteurs privés, au Consortium (200 millions de \$US à COTCO et TOTCO).
52. • Acteurs contractuels : 2 États (Tchad et Cameroun), 1 Consortium de multinationales privées (ExxonMobil-Petronas-Chevron), 2 agences publiques de financement (GBM et BEI) et des financiers privés.
53. • Sur le terrain :
  - *Esso Exploration and Production Chad Inc.* (EEPCI) : opérateur des champs pétroliers pour le compte du Consortium ;
  - TOTCO : propriétaire-exploitant du pipeline au Tchad ;
  - COTCO : propriétaire-exploitant du pipeline au Cameroun.

## 2.3 Enjeux et défis centraux

### Enjeux :

54. • *État du Tchad* : symboliquement, démontrer une capacité d'accueil réussi d'un méga projet record en Afrique subsaharienne de 3,5 milliards de \$US et être visible sur l'agenda global. En substance, réussir un essai raté depuis près de trente ans : celui d'exploiter ses gisements de pétrole et ainsi décrocher un atout pour le financement de son développement à travers des ressources budgétaires en hausse sensible.
55. • *État du Cameroun* : symboliquement, offrir à un pays voisin enclavé le transport de son brut à travers un tracé qui emprunte des zones écologiquement sensibles. En substance, exercer localement un métier pointu de transport par pipeline et collecter à l'occasion des ressources fiscales et non fiscales additionnelles.
56. • *Consortium* : dans un contexte de recherches pétrolières intensifiées au Tchad et dans les autres pays environnants, disposer d'une infrastructure de transport avantageuse pour tout projet d'exploitation de gisement par lui-même ou par des tiers.

57. • *Groupe de la Banque Mondiale* : accompagner un projet phare en termes d'exigence environnementale et sociale et d'utilisation conditionnée et transparente des recettes qui en sont tirées au profit du développement, du renforcement des capacités et de la lutte contre la pauvreté. Expérience à tenter d'un partenariat public-privé.

### Défis centraux :

#### *Pour le Tchad :*

58. • Négocier un contrat équitable avec un partenaire plus puissant, en moyens et en capacités, et acceptable par l'opinion nationale et mondiale dans le partage de la marge entre bénéfiques de l'entreprise et revenus de l'État,
59. • Obtenir les retombées maximales de travail et d'affaires profitant aux nationaux en phase de construction comme en phase d'opération,
60. • Savoir utiliser les retombées financières du projet commercial du Consortium comme levier pour le développement et la réduction de la pauvreté,
61. • Assurer une gestion rationnelle et avisée des deniers publics dans un pays habitué par l'instabilité à des procédures d'exception et peu formalistes.

#### *Pour le Cameroun :*

62. • Réussir la gestion d'un méga projet et d'investissements directs étrangers sans paralysie bureaucratique dans un environnement des affaires faibles,
63. • Gérer les risques sociaux et environnementaux de la construction et de l'opération d'un pipeline de 900 kms affectant plusieurs communautés et traversant des zones écologiques sensibles,
64. • Obtenir les retombées maximales de travail et d'affaires profitant aux nationaux en phase de construction comme en phase d'opération.

#### *Pour le Consortium :*

65. • Installer et faire fonctionner efficacement un outil coûteux et de pointe, dans un environnement rural reculé d'un pays pauvre enclavé.

#### *Pour le GBM :*

66. • Parvenir à temps à un renforcement effectif des capacités des acteurs, notamment gouvernementaux, grâce à un conseil stratégique de haut niveau sur un projet voulu modèle,
67. • Tenir les engagements pris dans un projet à long terme, dont les conditions et le personnel changent.

### Facteurs clés liés au contexte de bonne gouvernance :

68. • Sécurité intérieure et extérieure,
69. • Stabilité et paix civile,
70. • Un État présent et des autorités déconcentrées,
71. • Une décentralisation en route dans la région hôte du Projet,
72. • La pratique de la concertation avec les partenaires et la société civile.

## 2.4 Architecture et développement du Projet sur le terrain

### Architecture

- 73. • L'OFDA (*Oil Field Development Area* ou Zone de Développement des Champs Pétroliers) : la zone d'exploitation du Bassin pétrolier de Doba dans le Logone Oriental au sud du Tchad – Site des installations d'extraction, de traitement et d'expédition du pétrole,
- 74. • Exploitation de 3 champs pétroliers (Komé, Bolobo et Miandoum) via le forage d'environ 300 puits prévus initialement,
- 75. • Pipeline de 1070 kilomètres enterré (dont 16 km sous-marins), depuis Komé au Tchad, aux installations maritimes au large de Kribi sur la côte atlantique du Cameroun,
- 76. • Trois stations de pompage et une station de réduction de pression,
- 77. • Stockage et expédition à partir du Terminal flottant de stockage et de déchargement (FSO) en mer au large des côtes de Kribi (Cameroun).

### Développement<sup>5</sup>

- 78. • Chantier inauguré en octobre 2000, construction initiale terminée en juillet 2003 soit une année plus tôt que prévu (Inauguration en octobre 2003),
- 79. • *First oil* : premier pompage de brut depuis le champ de Miandoum en juillet 2003,
- 80. • *First export* : première cargaison de brut chargée dans un navire pétrolier depuis le FSO pour vente sur le marché international en octobre 2003,
- 81. • Premier paiement de redevances pétrolières déposées sur le compte séquestre du Tchad à Londres en novembre 2003,
- 82. • Le brut de Doba, plus lourd et plus acide se vend en décote par rapport au brut de référence Brent,
- 83. • L'exploitation se révèle plus complexe que prévue, les rendements moindres exigent des investissements additionnels. Malgré l'exploitation de nouveaux champs (Moundouli, Nya et Maikeri) et la densification des puits dans les trois champs initiaux (jusqu'à 500 puits producteurs additionnels d'ici 2012), le profil de production demeure sensiblement plus bas que les projections initiales. Les répercussions financières sont cependant compensées par la montée des prix du pétrole de 2006 à 2008. Le Consortium confirme en 2009 le volume exploitable du réservoir au niveau de l'estimation initiale de 900 millions – 1 milliard de barils recouvrables,
- 84. • Autres découvertes, mineures, ailleurs au Tchad mais aucun indice concluant à de nouveaux bassins pétroliers d'envergure.

## 3. VOLETS ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL

- 85. Différentes composantes sensibles du PTC ont déterminé et (ou) influencé de façon stratégique son impact environnemental et social. Leur évaluation a permis de tirer des leçons pour l'avenir de ce Projet et plus généralement pour guider d'autres projets d'infrastructures qui feraient face au défi de concilier réalisation d'un investissement commercial de grande envergure et

---

<sup>5</sup> Voir Annexe 3

application de normes environnementales et sociales à standard élevé dans un pays aux capacités institutionnelles faibles.

### 3.1 Evaluation des impacts du projet en phase préparatoire

86. Un projet d'infrastructure de telle envergure ne saurait aujourd'hui s'envisager sans une évaluation de ses impacts potentiels sur l'environnement et les populations, nécessaire pour développer à l'avance des stratégies appropriées pour éviter, corriger ou atténuer les éventuels impacts négatifs et définir les mesures adéquates d'indemnisation des populations pour répondre aux exigences contractuelles, légales et réglementaires.
87. Ces impacts ne peuvent se mesurer qu'à la condition d'avoir une connaissance précise des conditions initiales avant le démarrage du projet.
88. - Dans le cas du PTC, le processus d'évaluation environnementale fut entamé par Exxon dès 1993 avec le lancement de différentes études de base techniques et scientifiques. Réalisées le plus souvent par des consultants et bureaux d'études, parfois directement par le promoteur, elles permirent d'alimenter une Evaluation Environnementale (EE) dont l'avant projet fut soumis à un processus de consultation publique en 1997. Il mena à d'importantes modifications dans la conception du Projet, notamment la modification du tracé de l'oléoduc pour éviter des zones sensibles telle la forêt de Deng Deng au Cameroun.
89. Sur la base de l'EE publiée en 1998 et des études menées jusqu'alors, le Consortium publia en 1999 un Plan de Gestion de l'Environnement (PGE) rendant compte des impacts environnementaux et sociaux anticipés du Projet et surtout des mesures et normes sociales et environnementales prévues pour les gérer, atténuer et (ou) les supprimer. Il fut mis à la disposition du public pour commentaires.
90. L'EE et le PGE furent préparés spécifiquement de façon à se conformer aux politiques de sauvegarde du GBM alors applicables. En juin 1999, les 2 Gouvernements et le Consortium soumièrent le PGE à l'institution financière qui, après examen, l'approuva concomitamment à sa décision de financer le PTC.
91. - Malgré les consultations publiques réalisées à certaines étapes, l'absence de publication des études de base par le Consortium préoccupèrent certains, en particulier les Organisations non gouvernementales (ONG), qui s'inquiétèrent de la qualité et du niveau d'exhaustivité de ces études, si tant est qu'elles existaient.
92. Des préoccupations qui furent dissipées, au moins partiellement, lorsque le GIC révisa ces études en 2002 à Houston, en proposa une introduction dans un rapport posté sur son site web<sup>6</sup>, et lorsque le Consortium consentit à en mettre certaines à disposition du public, notamment dans des centres de lecture du Projet au Tchad et au Cameroun.
93. - L'absence ou le manque d'exhaustivité de certaines Etudes de base et par conséquent le manque d'information et normes y relatives dans le PGE rendirent plus difficile sur le terrain le travail de suivi, d'évaluation et d'atténuation des impacts du Projet d'une part, et firent que certains impacts directs ou indirects du Projet ne pourront jamais être complètement connus.
94. C'est le cas notamment des impacts sanitaires sur les populations riveraines des installations pétrolières et sur la pêche le long des côtes camerounaises, difficiles à évaluer faute de données suffisantes sur la situation initiale avant le Projet.

---

<sup>6</sup> Groupe International Consultatif. 10 mai 2002. Rapport de mission à Houston, Bureau d'ExxonMobil. Revue des Etudes de base, du 28 février au 1<sup>er</sup> mars 2002. Disponible sur le site web du GIC : [www.gic-iaq.org](http://www.gic-iaq.org).

95. - Les travaux préparatoires du PTC négligèrent également l'évaluation des effets cumulés du Projet. Une omission importante signalée dans le rapport du Panel d'Inspection en 2002 qui regretta l'absence d'une Evaluation Environnementale Régionale alors que le Projet aura des incidences sur la vie de l'ensemble de la population de la zone. Cette étude régionale fut finalement réalisée en 2004, rejetée, puis reprise en 2006 et finalement abandonnée par le Gouvernement tchadien en 2007.
96. A ce jour, le Consortium continue de réaliser de nouvelles études pour mettre à jour les données de base existantes et répondre aux critères de suivi requis par le PGE. Ces nouvelles études tiennent compte de l'expansion de la zone d'exploitation pétrolière à de nouveaux champs non couverts par l'EE et le PGE originaux, et de l'intensification des activités pétrolières au niveau des trois champs de Komé, Bolobo, Miandoum créant des impacts cumulatifs non anticipés.

---

### **LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : EVALUATION DES IMPACTS DU PROJET EN PHASE PREPARATOIRE**

#### **Pour projets similaires :**

97. - Définir les conditions initiales sociales et environnementales avant le projet (y compris la situation sanitaire), en tenant compte des impacts anticipés de la phase d'exploitation autant que ceux de la phase de construction.
98. - Avant le lancement du projet, évaluer/anticiper ses impacts cumulatifs sur toute sa zone d'incidence, autant sur les communautés riveraines qu'au niveau régional, selon différents scénarios réalistes.
99. - Tenir compte des perturbations importantes dans le quotidien des gens causées par un changement rapide de leur environnement et qui ne se chiffrent pas facilement (par exemple, l'impact des pylônes de transport de l'électricité sur le paysage, les lumières qui brillent toute la nuit, le trafic routier, la poussière, les éventuels problèmes de sécurité et une présence plus importante de forces de l'ordre).
100. - Développer des méthodes efficaces de consultation des populations et s'assurer d'une bonne compréhension par tous des impacts attendus du projet, autant négatifs que positifs.
101. - Autant que possible, mettre à la disposition du public – en particulier ONG et communauté scientifique nationale – les études de base, les études d'impacts, le PGE et autres documents relatifs au projet avec vulgarisation et, au minimum, un résumé en langue nationale, pour assurer leur compréhension par tous et maintenir un débat informé.

---

### **3.2 Normes sociales et environnementales et renforcement des capacités**

102. Par définition les normes sociales et environnementales adoptées pour un grand projet d'infrastructures sont là pour encadrer et limiter son niveau de dommages et de nuisances potentiels. Dictées par la législation et la réglementation des pays hôtes, et les engagements contractuels des parties prenantes au projet, elles ont un rôle déterminant sur son niveau d'impact.
103. - L'implication du GBM dans le PTC fut conditionnée par l'application de normes sociales et environnementales répondant aux politiques de sauvegarde de l'Institution financière communément reconnues comme normes de référence des bonnes pratiques internationales

dans la gestion des risques environnementaux et sociaux liés aux grands investissements. Ces normes d'un standard élevé – beaucoup plus que les normes nationales alors en vigueur au Tchad et au Cameroun – ont été prises en compte par le Consortium pour écrire le PGE validé par le GBM avant son engagement formel dans le Projet.

104. Malgré les contraintes fortes imposées au Consortium engagé à se conformer au PGE, et la responsabilité des deux pays hôtes de veiller également à la mise en œuvre du Plan, la phase de construction des infrastructures principales du Projet débutée en octobre 2000 s'acheva en juillet 2003 avec une année d'avance sur le calendrier prévu initialement, sans coûts supplémentaires dûs à des catastrophes environnementales ou sociales. La phase de construction fut validée par le certificat d'achèvement délivré par le Groupe Externe de Suivi de la Conformité (ECMG) le 29 octobre 2004.
105. - Si l'application de ces normes par le Projet est à saluer, on peut cependant regretter qu'à ce jour elles n'aient pas été entièrement internalisées dans les réglementations nationales du Tchad et du Cameroun aux standards moins élevés. Ces dernières gagneraient à être revues et tirées vers le haut afin que tout nouveau projet pétrolier ou minier dans les deux pays respecte des standards au moins aussi élevés que ceux du PTC, preuve étant faite que les normes élevées ne causent pas en soit de retards ou de dépassements de coûts.
106. Le Cameroun prépare déjà plusieurs grands projets d'infrastructures dans le domaine énergétique, tels le projet de barrage sur le Lom Pangar et la centrale thermique à gaz de Kribi. Ces projets représentent une occasion de profiter rapidement des acquis du PTC et appellent une gestion responsable.
107. - Les projets de renforcement des capacités – PRCGSP au Tchad et CAPECE au Cameroun, soutenus par la BM, prévoyaient un appui pour l'adoption et la mise en application de nouvelles réglementations environnementales qui auraient permis aux deux pays de se doter d'instruments juridiques et réglementaires plus adaptés à la protection de leur environnement et des populations face aux risques que comporte l'industrie pétrolière. Un objectif qui fut manqué puisque les projets de décrets d'application des lois sur l'environnement préparés dans le cadre des 2 projets n'ont été adoptés ni au Tchad, ni au Cameroun.
108. Autre déficience importante : le retard enregistré dans la production des deux plans nationaux de lutte contre les déversements accidentels d'hydrocarbures élaborés plusieurs années après le « *first oil* », non encore validé par la Primature dans le cas du Cameroun, et qui à ce jour ne sont opérationnels ni au Tchad ni au Cameroun. Les déversements d'hydrocarbures au niveau du Terminal flottant de stockage et de déchargement (FSO) au Cameroun en janvier 2007 et au niveau du pipeline au Tchad en août 2008 étaient heureusement d'une faible ampleur et ont été gérés adéquatement par le Consortium qui a activé ses propres plans spécifiques de lutte contre les déversements accidentels d'hydrocarbures. Cela étant, les 2 pays conservent la responsabilité d'être mieux préparés à la gestion des risques pétroliers et de faire preuve d'une vigilance permanente. Le Cameroun pourrait notamment poursuivre les démarches qu'il avait engagées auprès de ses voisins pour lancer une approche sous régionale de la question.
109. Que ce soit dans le cadre du CAPECE ou du PRCGSP tous deux clôturés à ce jour, les nombreux retards enregistrés pendant leur mise en œuvre n'ont pas permis de mener à bien les composantes concernant le renforcement de la législation environnementale. Ces retards résultèrent d'un manque de familiarisation des équipes projets tchadiennes et camerounaises avec les procédures de la BM, de leur faiblesse organisationnelle, sans doute d'un manque d'appui et de volonté des autorités politiques compétentes et, du côté de la BM, d'une gestion parfois laxiste ou inappropriée, sans objectifs quantitatifs précis, qui a vu des fonds dédiés à la formation utilisés à nombre d'études et même à la construction d'édifices publics (« les mesures

d'urgence »), et de procédures internes jugées souvent trop longues par ses partenaires locaux, notamment en ce qui concerne la délivrance d'avis de non-objection.

110. - Outre le PGE, l'Accord de prêt entre la République du Tchad et la BIRD pour le PTC et les Accords de projets relatifs conclus avec le Consortium comportent des exigences environnementales concernant le développement futur de gisements pétroliers au Tchad. Elles sont libellées sous la forme d'une clause de sauvegarde dans l'Accord de prêt qui stipule :
- « L'Emprunteur s'assure que tout pétrole exploité en dehors des Gisements Pétroliers du Bassin de Doba<sup>7</sup> qu'il est envisagé de faire transiter par une partie quelconque du Système de Transport au Tchad est exploité dans le respect des principes stipulés dans le PGE quant à l'analyse et à la protection environnementales, la consultation et la divulgation d'informations, la réinstallation et la compensation, et dans le respect de procédures d'approbation légales et administratives et de divulgation d'informations équivalentes à celles appliquées au pétrole provenant des Gisements Pétroliers du Bassin de Doba. »<sup>8</sup>*
111. Pour répondre à cette clause, des « Directives pour assurer la conformité aux principes du PGE » furent élaborées conjointement par le GBM et le Tchad, en collaboration avec le Consortium en 2005<sup>9</sup>. Elles s'appliquent à tous les exploitants de nouveaux gisements pétroliers qui se proposent de faire transiter du pétrole par une partie quelconque de l'oléoduc Tchad-Cameroun.
112. Ces directives pourraient constituer une étape intermédiaire en vue de l'incorporation des principes du PGE du Projet Tchad-Cameroun dans la réglementation tchadienne. Mais les ministères en charge de l'environnement et du pétrole ont pour le moment montré peu de mobilisation et de moyens pour s'assurer que ces directives seront effectivement suivies.
113. - La section PGE concernant la partie camerounaise contient des clauses spécifiques en réponse aux impacts anticipés sur les populations pygmées Bakola/Bagyeli et sur l'environnement :
- un Plan pour les Populations Autochtones Vulnérables (PPAV),
  - l'aménagement de deux parcs nationaux Campo-Ma'an et Mbam et Djerem à titre de compensations environnementales.
114. La mise en œuvre de ces deux composantes a été confiée à la Fondation pour l'Environnement et le Développement au Cameroun (FEDEC) créée spécifiquement par le Projet pour les financer pendant 28 ans et dont le capital initial de 3,5 millions de \$US a été versé par le Consortium.
115. Mais les difficultés financières traversées par la FEDEC depuis quelques années, entrevues dès 2001 par son Conseil d'Administration, laissent craindre une banqueroute prochaine de la Fondation qui ne serait alors plus en mesure de remplir son mandat, mettant en péril les résultats encourageants obtenus jusqu'à présent en matière de protection sociale et environnementale.
116. Dans ces conditions les fondateurs de la FEDEC – Consortium représenté par la COTCO, le Gouvernement du Cameroun, le GBM – risquent de ne pouvoir se conformer ni au PGE et

<sup>7</sup> Fait référence aux trois champs de Komé, Bolobo et Miandoum.

<sup>8</sup> Source : Accord de prêt entre la République du Tchad et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement. Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun. Prêt No 4558-CD. Section 4.10. 29 mars 2001.

<sup>9</sup> Directives disponibles sur le site internet de la BM consacré au Projet (désormais archivé) : <http://go.worldbank.org/X6L8DKTHV0>.

autres engagements dans les Accords de prêt ou de projets relatifs au PTC sur le plan contractuel, ni à leurs propres politiques nationale pour le Cameroun, ou de sauvegarde pour la Banque Mondiale.

117. L'accord de donation de COTCO à la FEDEC signé le 23 janvier 2009 prévoyant un don par la compagnie de 164,1 millions de francs CFA (FCFA) par an pendant 5 ans en vue de « soutenir les actions constitutives de l'objet principal de la Fondation » ne lui offre qu'un sursis précaire et dans des conditions qui ne lui permettront pas de poursuivre ses activités au niveau actuel.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : NORMES SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES ET RENFORCEMENT DES CAPACITES

### Pour le PTC :

118. - *Préserver les normes environnementales et sociales du Projet en veillant à une application continue du PGE. Cela doit se refléter au niveau des politiques de l'État, de l'organisation des ministères et des ressources consacrées.*
119. - *Les élever au rang de normes nationales pour les appliquer à tout futur projet pétrolier ou minier en mettant notamment à jour la législation environnementale et en consacrant les moyens nécessaires pour la faire appliquer (décrets d'application de la Loi sur l'Environnement, Plan National de Lutte contre les Déversements Accidentels d'Hydrocarbures, et au Tchad application des Principes PGE).*
120. - *Gérer de façon dynamique les risques environnementaux et sociaux majeurs par des mécanismes et dispositifs opérationnels à tous les niveaux des installations et infrastructures pétrolières : OFDA – Pipeline – Station – FSO – Côte y compris par une approche sous régionale.*
121. - *Au Cameroun, à charge pour ses fondateurs (Gouvernement camerounais, GBM, Consortium) de redresser et pérenniser la FEDEC en y consacrant l'énergie et les ressources nécessaires, précisant le mandat et définissant les priorités. L'objectif ultime étant que deux engagements importants du Projet en terme de compensation environnementale et sociale soient respectés, à savoir : l'aménagement des parcs nationaux Campo-Ma'an et Mbam et Djerem, et la mise en œuvre du Plan pour les Populations Autochtones Vulnérables.*

### Pour projets similaires :

122. - Définir et appliquer des normes sociales et environnementales contractuelles d'un standard au moins aussi élevé que dans le cadre du PTC via le PGE ; et prévoir les modes de vérification et de sanction en cas de non conformité.
123. - Définir un projet de renforcement de capacités du pays hôte nanti d'objectifs spécifiques qui prennent en charge l'application des normes sus évoquées et la régulation du secteur au-delà du projet, avec un calendrier de mise en œuvre précis, et un financement adéquat aux phases de préparation et d'exécution. S'assurer de la mise à niveau permanente des équipes de l'administration et de la société civile par des plans de formations adaptés.
124. - Face à l'échec relatif, dans le cas du PTC, des projets de renforcement des capacités et, au Tchad, du monitoring gouvernemental des activités sur site, non soutenus par l'Etat une fois les crédits de la BM épuisés, considérer à l'avenir la possibilité d'intégrer dès le départ dans les coûts du projet, et en tant que charges déductibles, l'ensemble des dépenses relatives au monitoring environnemental et social et à la préparation du pays hôte et de ses populations à la cohabitation et la gestion appropriée des retombées de ce projet.

125. - Pour les pays hôtes internaliser les normes du projet si les normes nationales légales et réglementaires sont moins exigeantes.
126. - Lorsque pertinent, définir des normes et mesures spécifiques de protection des populations autochtones vulnérables impactées par le projet en accord notamment avec la Directive Opérationnelle de la Banque Mondiale y relative.
127. - En cas de programme de protection environnementale en dehors des sites du projet pour compenser les impacts environnementaux de ce dernier, comme les deux parcs nationaux au Cameroun dans le cas du PTC, s'assurer dès le départ que les arrangements financiers soient réalistes et durables.

---

### 3.3 Monitoring

128. Les mécanismes de suivi (*monitoring*) d'un projet pendant les phases de construction et d'exploitation, qu'ils relèvent du pays hôte, du promoteur, des autres bailleurs privés et publics, ou encore de la société civile, permettent de témoigner de sa conformité ou non aux normes environnementales et sociales qui s'y appliquent, et plus généralement d'identifier les impacts subis par la population et l'environnement et de sonner l'alarme lorsque de besoin.
129. - Dans le cas du PTC, le PGE est l'instrument majeur qui définit les normes auxquelles il doit souscrire sur les plans environnemental et social. Il est assorti de règles et spécifications strictes et juridiquement contraignantes. Objet de négociations intenses entre les parties signataires et soumis également à l'appréciation du public au moment de son élaboration, il constitue un engagement contractuel pour le Consortium et les Gouvernements camerounais et tchadien, chacun avec des niveaux de responsabilités différents :
- le Consortium est responsable du respect des normes définies dans le PGE pour ses activités et celles de ses sous-traitants et contractants ;
  - les Gouvernements tchadien et camerounais ont des responsabilités de 2 ordres :
    - assurer l'accès de l'opérateur aux sites du Projet en coopérant au respect du Plan de compensation et de réinstallation au Tchad et au Plan de compensation et du PPAV au Cameroun inclus dans le PGE,
    - superviser les activités de l'opérateur durant les phases de construction et d'opération, et gérer les impacts indirects sur les communautés riveraines.
130. Le GBM n'est pas signataire du PGE mais ayant inscrit son application par le Consortium et les deux pays dans les conditionnalités de ses accords de prêts et autres documents de projets reliés au PTC, il a la responsabilité transitive de s'assurer que les parties avec lesquelles il a signé des contrats se conforment à ce Plan.
131. Chacun a mis en place des mécanismes de suivi du PGE qui ont rencontré plus ou moins de succès à date.
132. - Au niveau du **Consortium pétrolier**, des équipes PGE sont chargées de la vérification de l'application du Plan par EEPIC, COTCO, TOTCO et leurs contractants, et de les sanctionner en cas de non conformité.
133. Ces équipes ont connu un renforcement progressif (ressources humaines, organisation, instruments, budget) leur ayant permis d'exercer des fonctions de monitoring de plus en plus efficaces, professionnelles et concertées avec les équipes de construction et d'opérations. Une évolution parallèle au changement des mentalités qui semble s'être opéré au sein des

compagnies qui, de l'avis même des responsables de COTCO et EEPCL, en sont venues à considérer le PGE comme un instrument de travail plutôt que comme un mécanisme contraignant.

134. Une conséquence fut la modification de certaines procédures sur le terrain en vue de diminuer et (ou) atténuer les impacts des opérations pétrolières telle en 2006 la réduction de la taille des plateformes de forages en phase d'opérations. Une mesure à saluer mais cependant qui dépasse toujours les normes prévues au PGE.
135. Bien que les délais de réactions aient parfois été trop lents par le passé, les équipes PGE et les instruments semblent désormais en place pour faire face à ce qui est actuellement l'un des défis majeurs du Projet dans la zone pétrolière au Tchad : gérer et atténuer les impacts de l'utilisation des sols plus importante que prévu initialement à cause de l'expansion et de la densification des activités pétrolières rendues nécessaires selon le Consortium par une géologie et un profil de production différents des projections initiales. Pour cela, la mise en œuvre par le Consortium du Plan d'actions pour l'atténuation de l'impact de l'utilisation des sols (LUMAP) doit être une priorité. Il devra continuer d'y consacrer toutes les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires.
136. - Pour aider le **Groupe de la Banque Mondiale et le Groupe des prêteurs** à vérifier que les dispositions du PGE sont bien respectées la SFI engagea en 2001 un organisme extérieur au titre de Groupe Externe de Suivi de la Conformité (ECMG) pour superviser et évaluer la façon dont COTCO, TOTCO, l'Opérateur du système d'exploitation (EEPCI) et les deux Gouvernements s'acquittent de la mise en œuvre de leurs obligations environnementales définies dans le PGE et dans les documents financiers et autres du Projet.
137. Mandaté jusqu'au remboursement complet des prêts par le Consortium, l'ECMG a permis depuis 2001 un suivi externe régulier et approfondi du niveau de conformité du Projet au PGE<sup>10</sup>.
138. Le GBM exerce par ailleurs un suivi direct du Projet par ses équipes à Washington et sur place.
139. Le désengagement de la Banque Mondiale du Projet au Tchad en septembre 2008 et le remboursement anticipé par ce dernier du reliquat du prêt BIRD et des deux prêts AID liés au développement de l'oléoduc, laissent cependant craindre une démobilisation des services de suivi de la conformité au PGE auquel elle avait annoncé attacher une grande importance. Une crainte relayée par l'Administration et les ONG du Cameroun pourtant non concerné par cette décision.
140. La question est posée de savoir comment la BM entend exercer ce suivi pendant toute la durée du Projet, jusqu'à la clôture des champs prévue dans le PGE, en particulier lorsque l'ECMG aura achevé son mandat.
141. - Au niveau des deux **pays hôtes**, engagés à superviser les activités de l'opérateur durant les phases de construction et d'opération, et à gérer les impacts indirects sur les communautés riveraines, des équipes interministérielles de suivi du Projet furent mises en place.
142. Au **Tchad**, le Comité technique national de suivi et de contrôle (CTNSC) fut créé en juillet 1997 pour faire le suivi et le contrôle des impacts environnementaux et sociaux du Projet. Ce comité fut également chargé de superviser la mise en œuvre du Projet de renforcement des capacités de gestion du secteur pétrolier (PRCGSP) dont la composante principale visait à développer les aptitudes du CTNSC et permettait son financement.

---

<sup>10</sup> Les rapports de l'ECMG sont publiés sur le site internet suivant : [www.ifc.org/ecmg](http://www.ifc.org/ecmg).

143. Mais le constat final est plutôt décevant. Le recrutement de l'équipe du CTNSC fut long et lorsqu'elle fut enfin au complet à la fin 2002, le manque de formation et de moyens, et dans une certaine mesure au début les difficultés de communication avec le Consortium, ne permirent pas au CTNSC d'effectuer un monitoring gouvernemental du Projet au niveau attendu de professionnalisme, de diligence et de régularité.
144. La formation du personnel technique du CTNSC prévue par le PRCGSP concernant les fonctions de monitoring fut minimale ou peu adaptée.
145. A la clôture du PRCGSP les moyens du CTNSC s'épuisèrent rapidement, le Ministère de l'Environnement qui en avait la tutelle ne lui accordant pas les crédits nécessaires pour fonctionner. Après une lente agonie le CTNSC disparut en 2007 laissant le Tchad dans l'incapacité d'assurer un monitoring gouvernemental des impacts environnementaux et sociaux du Projet.
146. Dans le même temps l'Unité Pétrole de Doba, sous la tutelle du Ministère du Pétrole, chargée de surveiller les opérations pétrolières disparaissait aussi lorsqu'elle ne fut plus financée par le PRCGSP.
147. Manque de volonté politique ou de moyens ? La disparition en même temps que le projet de renforcement des capacités de la BM des 2 unités de supervision gouvernementale du Projet pose la question de l'appropriation réelle par le Tchad de ces structures et de sa volonté d'exercer son contrôle régalien sur le Consortium alors que les revenus pétroliers lui en donnent les moyens financiers.
148. Au **Cameroun**, le suivi gouvernemental de la mise en œuvre du PGE et la supervision de la mise en œuvre du CAPECE furent confiés au Comité de Pilotage et de Suivi des Pipelines (CPSP). Comité ad-hoc interministériel intégré à la Société Nationale des Hydrocarbures, il dispose en plus d'un comité de pilotage permanent, d'équipes techniques composées d'experts des différents ministères concernés pour surveiller les aspects environnementaux et sociaux du Projet sur le terrain.
149. Leur travail semble avoir été régulier depuis le début du Projet mais les Ministères concernés ont à plusieurs reprises exprimé le désir de récupérer entièrement leurs responsabilités en matière de suivi du Projet.
150. On notera cependant que le rôle de guichet unique assumé par le CPSP a facilité la coordination des Ministères autour du Projet et la communication avec COTCO. Un rôle important dans le cas d'un méga-projet, impliquant de multiples ministères, et réalisé par un investisseur étranger peu familier avec les procédures administratives, souvent lourdes, du pays.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : MONITORING

### Pour le PTC :

151. - *Au Tchad, financer en priorité et rétablir un monitoring gouvernemental rigoureux des activités pétrolières jusqu'à la fin du Projet (Ministères de l'Environnement et du Pétrole).*
152. - *Former et perfectionner en rattrapage les équipes gouvernementales de monitoring environnemental et social du Projet en y affectant la priorité requise et y allouer les moyens conséquents en ressources humaines, financières et matérielles. Ces équipes pourront constituer les effectifs permanents de monitoring de l'État.*

153. - *Malgré son retrait du Projet au Tchad, la Banque Mondiale a la responsabilité continue de veiller au respect du PGE par l'Opérateur et les pays hôtes, d'où la nécessité de conserver un système de monitoring régulier (dans les deux pays) qui permettra par ailleurs de s'assurer que ses Directives opérationnelles pertinentes sont respectées (par exemple concernant la Réinstallation ou les Populations autochtones).*

#### **Pour projets similaires :**

154. - Exercer pendant toute la durée de vie du projet (ou des contrats y attenants) un monitoring professionnel, diligent et régulier de la mise en œuvre du projet pour vérifier et corriger rapidement au besoin la conformité aux normes contractuelles et nationales d'une part, et au-delà s'assurer que les intérêts et le bien-être des populations sont protégés :
- par l'opérateur du projet (équipe interne PGE),
  - par le(s) pays hôte(s) (équipes de monitoring gouvernementales),
  - par les bailleurs du projet (monitoring externe régulier de la conformité aux normes contractuelles – type ECMG, monitoring par les équipes internes du GBM).
155. Ce dispositif peut être renforcé par un mécanisme de Conseil Indépendant (type GIC) concernant l'ensemble du projet et non limité aux normes contractuelles et nationales. (Voir Revue Interne du GIC en Partie II)

---

### **3.4 Compensations**

156. La qualité du système de référence pour l'évaluation des dommages et nuisances subies par les populations, le niveau d'adaptation des compensations aux besoins et habitudes des populations locales et leur impact durable sur le rétablissement du niveau de vie de ces dernières, sont des éléments importants qui conditionnent l'impact d'un projet sur les populations riveraines. Leur sentiment d'avoir été traitées ou non avec équité et respect peut influencer sur la réussite ou non de la cohabitation à long terme avec un projet venu perturber leurs vies.
157. - Dans le cas du PTC, le système de compensation des terres utilisées par le Projet, temporairement ou de manière permanente, repose sur plusieurs critères de base dont :
- les lois foncières du Tchad et du Cameroun : la terre appartient à l'Etat. Avant acquisition des terres par le Projet, les particuliers et les communautés précisent les droits d'usage ouvrant droit à indemnisation ;
  - on compense le travail investi : jachère d'un an ou moins, la perte des récoltes, des arbres fruitiers et des installations ;
  - les compensations sont de deux ordres : d'une part les compensations individuelles versées aux particuliers qui ont subi directement une perte, d'autre part les compensations régionales au Cameroun et communautaires au Tchad qui compensent les villages affectés par des installations permanentes du Projet ;
  - les compensations individuelles s'effectuent en espèce ou en nature.
158. - Malgré les précautions prises par l'opérateur pétrolier pour évaluer les pertes subies par les populations et un système de compensation précis prévu dans le PGE, à l'exécution, de nombreux litiges entre opérateurs du Projet et la population (appuyée par les ONG) apparaissent.

Les problèmes les plus récurrents portant sur des désaccords quant à l'évaluation des dommages et sur les délais de prise en charge par le Projet jugés trop longs par les populations.

159. Dans les deux pays, malgré les séances d'information publique récurrentes, des difficultés de compréhension des normes régissant les compensations individuelles, communautaires et régionales persistent encore aujourd'hui au sein des populations.
160. Pour les compensations en espèces, faute d'information, de sensibilisation ou d'accompagnement suffisant au moment où ils ont perçu des sommes d'argent inhabituelles, de nombreux bénéficiaires les ont utilisées de manière non durable. Quant aux compensations en nature, leur qualité fut souvent contestée.
161. COTCO et EEPCL renforcèrent leurs équipes en charge de l'évaluation des dommages/pertes causés par le Projet et du paiement des compensations y afférentes, et également du traitement des litiges. Et devant le volume et la complexité grandissants des informations, EEPCL investit dans l'acquisition de données satellites et de matériel de pointe (Systèmes d'informations géographiques – SIG) et dans l'informatisation poussée de la base de données sur les compensations. Ce qui permet aujourd'hui une évaluation plus précise et plus rapide de l'empreinte terrestre du Projet et du niveau d'impact sur les populations riveraines.
162. - L'exécution des compensations par les opérateurs pétroliers dans des conditions conformes au PGE et surtout équitables est sans doute un des domaines d'activisme les plus importants sur le Projet pour les ONG internationales et surtout locales. Ce, malgré le fait qu'elles n'aient pas bénéficié du renforcement des capacités prévu à leur égard dans le Document d'Évaluation du Projet (DEP) du CAPECE et du PRCGSP.
163. Leurs revendications furent prises en compte lors des étapes préparatoires du Projet avec une révision à la hausse par le Consortium des barèmes de compensations applicables, au-delà des normes nationales.
164. Au Cameroun, une « plateforme de concertation » tripartite (ONG, COTCO, CPSP) fut créée en 2005 pour régler les dossiers litigieux dans le cadre du Bilan Social et créer un dialogue permanent autour du Projet. Malgré tout, plus de 5 ans après la fin de la phase de construction, certains dossiers de compensations ne sont pas encore réglés.
165. Au Tchad se posa le problème du prélèvement autoritaire par les chefs de canton de 10% du montant des compensations individuelles versées aux particuliers touchés par le Projet. Une pratique qui fut interdite par le Président de la République en 2001 mais le problème fut à nouveau signalé au GIC en 2005 et en 2007.
166. Malgré tout, grâce aux nombreux efforts de toutes les parties, les règlements de compensations sont généralement satisfaisants. Les résolutions des litiges persistants sont en cours dans les deux pays. Le Consortium reste astreint à l'obligation permanente de se conformer aux normes du PGE relatives aux compensations, et la GBM et les Gouvernements ont le devoir de le vérifier.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : COMPENSATIONS

### Pour le PTC :

167. - *Au Tchad : appliquer le LUMAP en donnant la priorité à la réduction des délais de compensation et (ou) de restitution des terres aux populations affectées.*

168. - *Au Cameroun : dans le cadre du Bilan Social régler au plus vite les dossiers de litiges restants.*

### **Pour projets similaires :**

169. - Mettre en place un système précis et rapide d'évaluation des dommages en ayant recours à des techniques et des équipements adaptés (type SIG, GPS) permettant ensuite de constituer une base de données complète, interactive et évolutive tout au long du projet.
170. - Etablir des règles consensuelles de compensations équitables, ce qui peut signifier au-delà de normes nationales désuètes.
171. - Définir des compensations respectant les coutumes locales, répondant aux besoins des populations et pouvant être appliquées dans des délais raisonnables pour rétablir durablement le niveau de vie et le bien-être des populations concernées.
172. - Prévoir un système qui permette de repérer rapidement les populations impactées par le projet et qui se retrouvent en situation de grande vulnérabilité, et de mettre en place des mesures correctrices appropriées sans délais indus.
173. - Éviter ou réduire au minimum le versement de compensations en espèces et quand c'est le cas, prévoir un mécanisme d'accompagnement des populations bénéficiaires pour favoriser des investissements durables et éclairés de leur part.
- 

## **3.5 Communication/Information**

174. Les craintes et les attentes excessives que fait naître un projet de grande envergure peuvent menacer sa cohabitation à long terme avec les populations hôtes. Dans ces conditions, le plan de communication et d'information développé par l'opérateur, le Gouvernement et les bailleurs joue un rôle important dans le processus d'acceptation et d'insertion du projet dans son milieu.
175. - Dans le cas du PTC, dès le départ le fossé était énorme entre un projet ultra-moderne et une population dans les deux pays hôtes qui n'avait aucun point de référence pour apprécier ce qu'impliquait un tel projet.
176. Malgré de nombreuses campagnes d'information publiques organisées par le Consortium auxquelles participèrent des milliers de villageois, la communication avec la population fut difficile à établir et reste difficile à maintenir. Le pétrolier fait face au défi d'adapter sa communication en permanence pour :
- Modérer les attentes excessives de ceux qui voient dans le Projet la solution pour résoudre le problème du non-emploi, pour dynamiser l'économie locale, pour fournir l'électricité aux villages riverains etc. Même s'il y participe de manière positive, le Projet n'est pas en mesure de répondre à toutes les attentes des populations et n'a pas vocation à remplacer le Gouvernement.
  - Rassurer par démonstration concrète des populations qui, faute de repères, expriment des craintes liées au Projet. Qu'elles soient justifiées ou irraisonnées, contestables ou non d'un point de vue technique et scientifique, le promoteur doit les prendre en compte et y répondre. Cela fait partie des devoirs de cohabitation.

- Informer les populations de l'impact du Projet sur l'utilisation, permanente ou temporaire, des sols qui avaient jusque là dans la plupart des cas une vocation agricole. Cette étape fait partie intégrante du processus de compensation.
177. La création de postes de LCC (Contact Local Communautaire) remplacés ensuite par les CRO (Agent de Relations Communautaires), au sein des équipes PGE, contribua largement au Tchad comme au Cameroun à renforcer les relations de proximité entre le Projet et les populations riveraines, et à faire circuler l'information de la population et autorités locales vers le pétrolier et inversement.
178. Le Consortium dut apprendre à communiquer régulièrement et de manière spontanée avec les autorités locales administratives et traditionnelles, ce qui demeure pour lui un défi nonobstant certains progrès récents.
179. Tout doit être fait pour que le Projet n'évolue pas en vase clos. Sinon le promoteur court le risque d'une aliénation croissante des populations et des autorités locales avec toutes ses conséquences sur les relations projet-hôtes.
180. - Dès la phase de préparation du Projet, les ONG internationales et locales firent preuve d'une grande mobilisation. Très critiques et pour certaines même radicalement opposées à la réalisation du PTC au départ, leur travail contribua de manière considérable à faire évoluer dans le bon sens les critères de protection de la population et de l'environnement, de la conception du Projet à la phase d'exécution en cours.
181. D'abord confrontées au manque d'écoute, parfois de considération, de la part des parties prenantes au Projet, elles réussirent à s'imposer progressivement comme de véritables partenaires qui permirent de mettre en évidence des manquements du Projet et relayer les problèmes soulevés par les populations qui, pour certains, firent l'objet de rectifications.
182. Malgré les difficultés et les désaccords qui persistent encore aujourd'hui, la mise en place d'un dialogue structuré et permanent entre ONG/COTCO/CPSP au Cameroun est un succès significatif du Projet. Au Tchad on s'achemine à petits pas dans cette direction même si le Gouvernement, faute de CTNSC, est largement absent.
183. - La communication mise en place sur le terrain par les Gouvernements sur les impacts environnementaux et sociaux du Projet et sur leur gestion, reposa presque exclusivement sur le CPSP au Cameroun et sur la Coordination Nationale et le CTNSC au Tchad, aujourd'hui tous deux disparus. Cette absence fait que le Consortium est souvent le seul interlocuteur des populations locales et l'objet de réclamations qui ne sont pas de son ressort.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : COMMUNICATION/INFORMATION

### Pour le PTC :

184. - *Au Cameroun maintenir la plateforme de coopération tripartite COTCO/CPSP/ONG.*
185. - *Au Tchad formaliser d'abord les relations EEPCI-Société civile puis y associer le Gouvernement.*
186. - *Il est encore temps d'apporter la formation promise et le renforcement des capacités des ONG, au Cameroun par l'intermédiaire du Projet de renforcement des capacités*

*environnementales et sociales dans le secteur de l'énergie (PRECESSE) appuyé par la BM et au Tchad dans le cadre des programmes d'aide au développement des différents bailleurs.*

### **Pour projets similaires :**

187. Les partenaires et promoteurs engagés avec l'Etat dans l'ambition de réaliser un investissement d'une telle ampleur devraient :
  188. - « *Tell The Truth* »<sup>11</sup> : décourager les attentes excessives en montrant les changements profonds et les difficultés qu'implique un tel projet, et ses limites en termes de retombées positives (notamment pour les opérateurs économiques).
  189. - Promouvoir la communication et l'information régulières du public sur le projet de la part de l'opérateur, du Gouvernement et des bailleurs.
  190. - Impliquer en tant que « partenaires » les organisations de la société civile dès l'étape de préparation du projet et ensuite dans la durée, par l'intermédiaire d'un dialogue structuré et permanent avec le promoteur, le Gouvernement et les bailleurs de fonds, et éventuellement dans le cadre d'accords négociés entre les parties prévoyant les rôles et responsabilités de chacun.
- 

## **4. GESTION DES REVENUS ET DEVELOPPEMENT**

191. La capacité du Tchad de gérer ses revenus pétroliers de manière à réduire la pauvreté de sa population et favoriser le développement de son économie est l'un des défis les plus importants du PTC et la raison même de l'implication du GBM dans le Projet.

### **4.1 Évaluation économique du projet**

192. L'évaluation économique d'un projet pendant la phase préparatoire doit permettre, à partir de différents scénarios, de déterminer s'il est économiquement viable et quelles sont les retombées financières attendues pour les différentes parties prenantes. Elle participe au choix éclairé de ces dernières de s'engager ou non dans le projet.
193. - Les projections financières du Document d'Evaluation du Projet (DEP) pour le PTC préparé en 2000 par le GBM prévoyaient que le Projet génère environ 1,7 milliards de \$US en redevances, recettes fiscales et dividendes pour le Tchad, et quelque 505 millions de \$US pour le Cameroun sous forme de redevances de transit, d'impôts et de dividendes, pendant la période de production pétrolière d'environ 25 ans.
194. L'analyse économique du Projet par les services du GBM figure dans le DEP. Mais elle ne permet pas d'identifier et de justifier clairement la part des revenus entre le Tchad, le Cameroun et le Consortium, ni de comprendre comment furent calculés les bénéfices nets du Tchad après décôte et coûts de transport.
195. Dans son rapport de 2002 le Panel d'Inspection<sup>12</sup> s'était inquiété de la justesse de la part de recettes revenant au Tchad.

---

<sup>11</sup> « Dire la vérité »

196. Même si l'évolution du taux de change \$US / franc CFA et le profil de production étaient difficilement prévisibles, il apparaît qu'en se basant sur les hypothèses retenues dans le DEP avec un baril de Brent projeté à 15,25 \$US, les retombées financières du projet pour le Tchad seraient pratiquement nulles aujourd'hui compte tenu de la décôte et des coûts de transport. Or cette hypothèse ne semble pas avoir été envisagée dans l'analyse de la BM.
197. Quoi qu'il en soit, avec des recettes totales projetées initialement à 1,7 milliards de \$US sur 25 ans, et face à l'énormité des besoins, la contribution au développement du Tchad aurait été minime, même avec une allocation optimale des revenus pétroliers.
198. Heureusement pour lui, malgré un profil de production en deçà des attentes et la qualité inférieure du Blend de Doba par rapport au Brent de référence, le Tchad a largement bénéficié de l'évolution des cours du pétrole sur le marché international ces dernières années. Ils ont atteint un niveau record en 2008. Le Consortium estime avoir versé au Tchad plus de 4,3 milliards de \$US de recettes pétrolières de 2003 à 2008, dépassant largement les estimations de départ.
199. Une manne précocée puisqu'elle représente sur 5 ans plus de 250% des recettes attendues sur 25 ans par le Tchad alors que les programmes de capacitation à la gestion des ressources pétrolières ne sont pas encore assimilés. Elle pourrait offrir de belles perspectives de réduction de la pauvreté et de développement pour le pays si gérée efficacement et durablement. Mais à moins de nouvelles découvertes pétrolières majeures, elle risque de ne pas durer. Dès 2009, les revenus pétroliers menacent de baisser drastiquement.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : EVALUATION ECONOMIQUE DU PROJET

### Pour projets similaires :

200. - Les estimations financières qui deviennent la base d'engagements doivent non seulement chercher à viser juste; elles doivent être compréhensibles par toutes les parties prenantes en particulier par le(s) pays hôte(s), selon différents scénarios de production et de prix.
201. - La volatilité des prix du pétrole depuis 2007 a été exceptionnelle et ne pouvait donc être anticipée. Mais la prudence de gestion dans un domaine aussi volatile doit faire partie intégrante de tous les scénarios et des prévisions budgétaires.
202. - Éviter les ententes verbales ou qui ne sont pas formalisées et ne peuvent être sanctionnées – comme, sur le PTC, la promesse de synchroniser renforcement des capacités et rythme de construction.
203. - Le Tchad ayant cédé une partie de sa souveraineté par la Loi 001, il était prévisible qu'il cherche à la reprendre dès qu'il en aurait les moyens. C'était un risque reconnu qui s'est

---

<sup>12</sup> Source : Panel d'Inspection. 2002. Rapport d'Enquête No 23999 du Panel d'Inspection. Tchad : Projet pétrolier et d'oléoduc Tchad-Cameroun (Prêt No 4558-CD) ; Projet de renforcement des capacités de gestion du secteur pétrolier (Crédit No 3373-CD) ; et Gestion de l'économie pétrolière (Crédit No 3316-CD).

effectivement avéré. Leçon pour l'avenir : les contrats perçus comme inéquitable ou trop contraignants sont vulnérables et ne résistent pas au temps.

---

## 4.2 Utilisation des retombées financières du projet par le(s) pays hôte(s)

### 4.2.1 Renforcement des capacités de gestion des ressources publiques

204. La Banque Mondiale a fondé sa décision d'appuyer le PTC et d'accorder des prêts aux deux pays sur le potentiel de réduction de la pauvreté et d'augmentation des investissements publics en matière de santé, d'éducation et d'infrastructure de base offert par le Projet.
205. Au Tchad, le PTC apparut comme la première véritable chance pour le pays de stimuler sa croissance économique et d'augmenter substantiellement ses recettes publiques.
206. La perspective d'avoir à accueillir et gérer efficacement des ressources publiques d'un niveau jamais atteint auparavant rendit cruciale la mise en place d'un programme de renforcement des capacités institutionnelles tchadiennes. Le PRCGSP et le GEEP devaient répondre à cet objectif et permettre notamment au pays d'être à un niveau suffisamment élevé pour commencer à suivre efficacement le Projet avant le début de l'afflux des recettes.
207. Mais la faiblesse importante des capacités institutionnelles tchadiennes et les nombreux retards enregistrés dans le démarrage puis la mise en œuvre des deux projets de renforcement des capacités, tandis que le rythme de construction du Projet allait plus vite que prévu, créèrent un phénomène de deux vitesses qui ne fut jamais rattrapé. La synchronisation du renforcement des capacités et de la construction annoncée par la BM lorsque la société civile appelait à un moratoire le temps que le pays se prépare suffisamment aux défis qu'il allait devoir relever, ne fut pas au rendez-vous.
208. Tel que mentionné dans la section 3.2, les programmes de renforcement des capacités furent gérés avec des objectifs manquant parfois de précision, avec des contenus parfois inadaptés et certains fonds furent consacrés à des projets autres que de formation. Le résultat s'est traduit par des formations insuffisantes et pas toujours adaptées aux besoins réels des services tchadiens chargés de suivre et gérer le Projet.
209. Les premières redevances pétrolières furent versées au Tchad par le Consortium en novembre 2003 sur un compte séquestre à Londres mais ne purent être rapatriées par le pays qu'à partir de juillet 2004 faute de mécanisme prêt à temps.
210. Ainsi malgré les nombreux efforts fournis par l'Administration tchadienne et la Banque Mondiale, et l'amélioration des procédures de gestion des finances publiques qui ont permis au pays de mieux appréhender et gérer un budget en augmentation depuis 5 ans, des insuffisances importantes persistent. La non-maîtrise par les services des ministères des Finances et du Pétrole de la liquidation des recettes et des coûts pétroliers du Consortium est particulièrement préoccupante.
211. L'investissement total du Consortium a désormais dépassé les 6 milliards de \$US, soit près du double des projections initiales. Des dépenses supplémentaires que le pétrolier attribue en majorité aux différentes mesures prises pour maintenir ou relever le niveau de production

pétrolière. Malgré un impact direct sur ses recettes, le Tchad n'est pas en mesure de vérifier ces coûts pétroliers supplémentaires.

#### 4.2.2 Réduction de la pauvreté

a) Mécanisme de gestion des recettes pétrolières :

212. - Issu des négociations entre la Banque Mondiale et le Tchad, le programme de gestion des recettes pétrolières dont la pierre angulaire était la Loi 001/PR/99 de répartition des ressources pétrolières constitue un système inédit de sauvegarde destiné à garantir que les revenus soient utilisés dans la lutte contre la pauvreté selon des règles détaillées sur le traitement et la répartition des recettes pétrolières.
213. Le dispositif ainsi mis en place fonctionna de façon plus ou moins conforme en 2004 et 2005 malgré les importantes difficultés de trésorerie que traversait alors le pays et qui faisaient peser une menace constante sur l'exécution des dépenses publiques. Des difficultés aggravées par la suspension du programme du FMI, début 2004, et le blocage de l'aide budgétaire prévue par l'Union Européenne.
214. Les ministères dits prioritaires se familiarisèrent progressivement avec les procédures de gestion des revenus pétroliers directs, ces derniers ne pouvant être alloués et décaissés pour des projets spécifiques qu'avec l'approbation du Collège de Contrôle et de Surveillance des Ressources Pétrolières (CCSRP).
215. - Composé de représentants du Gouvernement tchadien, du Parlement national, de la Cour Suprême et de la société civile, le CCSRП fut créé spécifiquement pour superviser l'utilisation des revenus pétroliers. Il procède au contrôle *a priori* des dossiers d'engagements et de paiements présentés par les ministères prioritaires et au contrôle *a posteriori* de l'exécution de certains transferts et projets d'investissements financés sur les ressources pétrolières directes. Chaque année il publie un rapport de ses activités assorti de recommandations.
216. Si la rigueur et la transparence introduites dans la gestion des revenus pétroliers par ce mécanisme de contrôle est à saluer, on peut cependant regretter que les recommandations et observations du Collège ne soient pas prises en charge de manière plus systématique par le Gouvernement tchadien.
217. - Confronté à une situation militaire dangereuse et aux exigences budgétaires courantes, le Tchad chercha à assouplir le dispositif. En décembre 2005 le Parlement vota la Loi 002/PR/06 portant amendement de la Loi 001/PR/99. Elle supprima le Fonds pour les Générations Futures (rapatrié dans les caisses de l'Etat), élargit les secteurs prioritaires pouvant émarger sur les recettes pétrolières, augmenta la part non affectée des recettes pétrolières au Budget et modifia la composition du CCSRП. Sa promulgation en janvier 2006 déclencha des mesures de rétorsion immédiates de la BM qui fit bloquer les comptes extérieurs d'encaissement des recettes du Tchad.
218. Les retrouvailles entre Tchad et BM eurent lieu en avril 2006 avec un accord intérimaire puis en juillet 2006 avec un accord final sur la base duquel fut bâti le Budget 2007. Mais ce qui se voulait une année test fut également une année marquée par la reprise des attaques rebelles. Et le test ne fut pas réussi aux yeux de la Banque Mondiale. Au cœur du *non satisfecit* : l'ampleur des dépenses sécuritaires et le coût jugé exorbitant des coûts unitaires des infrastructures financées sur recettes pétrolières.

219. Dans ces circonstances, il est difficile de dire si l'attitude tchadienne releva plus d'une faiblesse de capacités ou de gouvernance ; et si la Banque Mondiale était davantage motivée par un souci de rigueur et de conformité aux accords passés avec le Tchad ou par une volonté de se désengager d'un projet maintenant jugé risqué pour l'image du GBM.
220. Le désengagement de la Banque du Projet au Tchad en septembre 2008 et le remboursement anticipé par ce dernier du reliquat des crédits BIRD et AID, marquèrent un divorce partiel entre les deux partenaires et mit un terme prématuré à l'effort conjoint de trouver et d'utiliser des mécanismes de gestion appropriés tenant compte de la réalité tchadienne autant que des objectifs de l'Institution financière. Mais la SFI demeure impliquée dans le Projet via les prêts consentis au Consortium, tandis que la BM et le Gouvernement se sont entendus en janvier 2009 pour relancer progressivement leur coopération dans d'autres secteurs.
221. Malgré les accidents de parcours rencontrés depuis 2003, le mécanisme de gestion des recettes pétrolières tchadien enregistre des réussites importantes à retenir. Le niveau de transparence dans la gestion des revenus pétroliers, même s'il n'est pas parfait, reste peu égalé ailleurs. Et malgré des niveaux de dépenses de sécurité contestables mais avec des circonstances atténuantes compte tenu des attaques rebelles subies à répétition par le Tchad, le niveau global des dépenses sur recettes pétrolières dans des secteurs prioritaires de réduction de la pauvreté pourrait servir d'exemple dans de nombreux pays.

#### b) Réduction de la pauvreté et développement

222. - Les allocations aux secteurs prioritaires identifiés dans la Loi 001 puis la Loi 002 ont globalement augmenté depuis 2004 grâce à la manne pétrolière et la capacité d'absorption de ces derniers s'est progressivement améliorée depuis, même si elle est encore parfois insuffisante.
223. Le secteur des Infrastructures en a été le principal bénéficiaire dès le Budget 2005 avec des dépenses importantes consacrées aux infrastructures de transport, principalement le développement du réseau routier pour favoriser le désenclavement du pays et des régions, mais en négligeant les importants besoins en réhabilitation et entretien des pistes rurales.
224. En 2006 un certain rééquilibrage s'opéra avec davantage de crédits pétroliers accordés aux secteurs de ressources humaines (Education et Santé), là encore avec un accent fort sur les dépenses d'investissements pour construire et rénover les infrastructures scolaires et sanitaires.
225. Et depuis 2007, les secteurs de production agricole (Agriculture et Elevage) ont enfin commencé à profiter des recettes pétrolières avec une augmentation appréciable de leurs budgets. Une tendance encourageante si elle se confirme compte tenu du fort potentiel de développement pour l'économie tchadienne que représentent ces deux secteurs dont les autorités rappelaient encore récemment qu'ils sont « les mamelles du Tchad ».
226. Mais tout n'a pas été investi avec autant d'efficacité. Quelques dépenses pharaoniques (stade sportif), des coûts unitaires très élevés pour les bâtiments scolaires et sanitaires qui manquent parfois de moyens humains et matériels pour fonctionner, une concentration dans les villes (N'Djaména, Doba, Bébédjia, Mbaibokoum) aux dépens des populations rurales, le manque d'attention aux besoins fondamentaux des populations comme l'accès à l'eau potable, à l'hydraulique pastorale et à des pistes rurales réhabilitées sont à mettre au passif du bilan.

227. - Dans la région pétrolière, l'allocation appropriée des 5% des redevances pétrolières qui lui reviennent spécifiquement, aurait dû permettre d'éviter de telles dérives mais ce ne fut pas le cas à date. Le Comité Provisoire de Gestion des 5% (CPG 5%) a du mal à s'affirmer face aux autorités centrales et n'a pas encore adopté une doctrine claire d'intervention qui lui permette de financer les projets qu'il souhaite sur la base des demandes des populations locales et en complément des interventions des ministères sur le budget national.
228. Le CPG 5% pourrait s'appuyer sur le Plan de Développement Régional (PDR) élaboré non sans difficulté dans le cadre du PRCGSP, un document de qualité produit selon un processus particulièrement participatif. Cependant on regrette aujourd'hui que ce document n'ait toujours pas été validé par le Gouvernement, que son ministère de tutelle n'en fasse pas usage, et à un niveau différent mais tout aussi critique, que le consultant étranger recruté pour finaliser le document n'ait jamais été payé par les autorités tchadiennes.
229. Le Tchad avance sur la voie du développement mais le manque de capacités, d'organisation, de coordination et peut-être parfois de volonté politique font que les allocations des finances publiques ne sont pas encore suffisamment arrimées aux priorités sectorielles annoncées dans la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté n°2 (SNRP-2).
230. Or toute politique économique cohérente doit avoir un plan stratégique de développement comme de réduction de la pauvreté axée sur des objectifs prioritaires définis, idéalement, après consultation avec tous les secteurs de la Nation.
231. - Après 5 ans de réception de revenus pétroliers il est encore trop tôt pour pouvoir mesurer réellement l'impact de l'emploi de ces ressources sur l'économie tchadienne et le bien-être des populations.
232. De toute évidence il y a des progrès mais faute de certaines données disponibles notamment en raison de la faiblesse des capacités statistiques tchadiennes et, dans de nombreuses administrations, l'absence d'indicateurs de résultats pour suivre les progrès réalisés vers des objectifs sectoriels précis ou les OMD, il est difficile de faire une évaluation détaillée et quantitative complète de l'impact des ressources pétrolières à date au Tchad. D'autant que par nature on ne peut souvent attendre de résultats mesurables de certains investissements (en santé, éducation, infrastructures) qu'après plusieurs années.
233. Si cet exercice ne peut être mené maintenant, il sera cependant important de dépasser le simple suivi/examen du fonctionnement des mécanismes de gestion des revenus pétroliers adoptés par le Tchad et de conduire une véritable évaluation quantitative de l'impact de ces ressources sur la réduction de la pauvreté à l'échelle nationale et régionale. Plusieurs éléments pourraient figurer dans une telle évaluation à conduire par d'autres que le GIC au plus tard en 2011 ou lors de l'évaluation à mi-parcours de la SNRP-2 :
- Evaluation de l'impact de l'emploi des ressources sur les données macro-économiques,
  - Evaluation empirique de la consistance des dépenses de fonctionnement, de transfert et d'investissement,
  - Evaluation sommaire de leur localisation géographique et de l'amplitude des déséquilibres entre régions,

- Mesure de l'impact socio-économique et stratégique (y compris sécurité) de dépenses sur le capital humain, la production agricole, l'environnement et les infrastructures urbaines et rurales,
- Evaluation de la dépendance de l'économie nationale par rapport à l'extérieur avant l'exploitation du pétrole et en 2010,
- Analyse de l'évolution de l'indice de développement humain du PNUD en 2000, 2003, 2007 et 2010,
- Evaluation de la dépendance des finances publiques par rapport aux recettes pétrolières,
- Evaluation de l'impact du Projet sur le développement et le chiffre d'affaires des entrepreneurs locaux et la naissance éventuelle d'une nouvelle classe de gens d'affaires,
- Evaluation de l'impact sur l'offre de produits agricoles et d'élevage et sur les autres secteurs de l'économie,
- Evaluation de l'impact sur la condition des femmes (scolarisation, soutien médical et sanitaire, autonomie financière, réduction des travaux domestiques).

---

### **LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : UTILISATION DES RETOMBÉES FINANCIÈRES DU PROJET PAR LE(S) PAYS HÔTE(S)**

#### **Pour le PTC : Au Tchad :**

234. *Concernant la mise à niveau des capacités de gestion économique, et plus spécifiquement des recettes pétrolières :*
235. - *Rattraper à tout prix le renforcement des capacités de gestion budgétaire et financière, de programmation et de gestion axés sur les résultats inspirés de la SNRP-2 (Ministère des Finances et tous ministères dépensiers). Les besoins en formation, organisation, équipements, instruments sont déjà identifiés pour la plupart et ne demandent qu'à être corrigés.*
236. - *Corriger les défaillances et renforcer le système de bonne gouvernance économique et financière notamment par :*
- *Un niveau certifié fiable du système de gestion du budget et de l'information financière, avec des mécanismes connus et prévisibles,*
  - *Un système de marchés publics fiable souffrant du minimum d'exception et doté de recours fonctionnels, avec des procédures de contrôles adaptées pour ne pas créer de retards indus dans l'exécution des projets et des programmes,*
  - *Une maîtrise avérée des administrations financières dans l'analyse des contrats pétroliers et le calcul des droits dus à l'Etat,*
  - *Une déconcentration de l'administration centrale vers les collectivités locales, et des autorités locales élues,*
  - *Le renforcement et la crédibilisation des institutions de contrôle administratif, parlementaire et judiciaire avec l'application des sanctions prévues par la loi.*

237. - *Mettre à jour les lois sur la gestion des revenus par une incorporation des acquis les plus crédibles du Projet et une correction des impairs. S'inspirer des meilleures pratiques mondiales d'utilisation de ressources éphémères et volatiles : utilisation transparente et participative du produit, privilège des investissements sur la consommation et de la production locale sur les importations ; équilibre entre les régions et terroirs et meilleure cohésion sociale ; renforcement de la sécurité humaine des citoyens autant que de la sécurité des institutions ; maîtrise des coûts unitaires des achats et des travaux.*
238. *Concernant l'utilisation des recettes pétrolières :*
239. - *Adopter des budgets conservateurs – tenant compte de la volatilité des recettes pétrolières.*
240. - *Allouer les recettes pétrolières aux secteurs prioritaires en cohérence avec la SNRP et les OMD et permettant de développer et de diversifier les sources de croissance du pays telles le secteur agricole et les filières industrielles connexes à l'exploitation pétrolière.*
241. - *Développer de manière équilibrée la production agricole et l'élevage avec des indicateurs annuels de progrès ; diversifier la qualité dans l'éducation et la santé ; équilibrer et adapter la capacité de maintenance des infrastructures de transport, d'énergie et donner une place privilégiée aux infrastructures hydrauliques dans le cadre du développement durable.*
242. - *CCSRP : définir son rôle dans le contexte d'un budget unifié, en donnant la priorité en amont à l'exercice d'un visa de conformité, et en aval à l'exercice des contrôles ex post sur place pour vérifier l'effectivité des travaux, fournitures et services.*
243. - *5% : respecter le caractère additionnel par rapport au budget national ; accélérer la mise en place des collectivités locales, renforcer leurs capacités et les assister au démarrage ; utiliser les ressources de façon judicieuse dans les projets les plus demandés par les populations conformément aux orientations du PDR.*
244. - *Conduire d'ici 2 ans une évaluation quantitative approfondie de l'impact de l'utilisation des revenus pétroliers sur la réduction de la pauvreté et le développement du pays.*
245. - *Développer sur un horizon d'un quart de siècle une vision 2030-2035 participative et consensuelle, incluant la classe politique et la société civile, et l'utiliser comme cadre de déclinaison périodique du Document de stratégie de réduction de la pauvreté (ou son équivalent) dont l'appropriation par la classe politique est indispensable à sa mise en oeuvre.*

**Pour projets similaires :**

246. - *Pour le pays hôte : se donner les moyens au préalable d'un niveau acceptable de capacité dans la gestion des ressources publiques (système, procédures, contrôles, sanctions) et de renforcement des capacités de l'Administration, de la société civile, des hommes d'affaires et des travailleurs pour maximiser les retombées du projet pour le pays. Tel que mentionné plus haut, considérer la possibilité d'intégrer, dès le départ, le financement de ces programmes dans le coût des projets.*

247. - Pour le(s) bailleur(s) de fonds publics :
- s'assurer au préalable de la volonté politique d'instaurer un niveau adéquat de bonne gouvernance dans la gestion financière et un budget certifié sincère et crédible,
  - au besoin, participer au renforcement des aptitudes du pays hôte à gérer des finances publiques en forte augmentation par l'intermédiaire de projets de renforcement des capacités dotés de programmes précis de formation et mis en œuvre dès le démarrage du projet pour éviter le phénomène des deux vitesses observé pour le PTC.
248. - Selon un format du type Table Ronde, inviter d'autres bailleurs pour soutenir les besoins en renforcement des capacités de la société civile et travailler en collaboration.
249. - Prévoir des mécanismes de gestion rationnelle et transparente des retombées financières du projet pour atteindre des objectifs précis et déterminés à l'avance de développement, de réduction de la pauvreté et d'amélioration du bien-être de la population, au niveau national et régional. Pour cela :
- équilibrer les investissements pour améliorer le bien-être des populations dans l'immédiat avec les objectifs de croissance et de diversification à plus long terme,
  - favoriser la diversification de l'économie nationale par des investissements dans différents secteurs identifiés comme sources de croissance,
  - définir dès le début des indicateurs de résultats précis inspirés de la SNRP et/ou des OMD pour suivre :
    - l'évolution de la richesse nationale collective et individuelle,
    - l'évolution des agrégats monétaires,
    - l'évolution de la pauvreté absolue et relative,
    - l'évolution du capital humain,
    - l'évolution des infrastructures et du cadre de vie (transport, eau, électricité...),
    - l'évolution du climat des affaires,
    - l'évolution des indicateurs de développement de la région hôte du projet.

### 4.3 Développement du secteur privé et de l'emploi local

250. Au-delà des recettes qu'il génère, les retombées économiques d'un projet pour le pays hôte se situent également à travers l'emploi et les opportunités d'affaires qu'il crée localement. Le pays en retire d'autant plus de bénéfices qu'il se met en position de profiter de ces opportunités dès la phase de construction.
251. - Dans le cas du PTC, les travaux de construction de l'oléoduc sur plus de 1000 km débutés en novembre 2001, des plateformes de forage dans le bassin de Doba au Tchad et des installations pétrolières afférentes, et les activités de production depuis 2003 ont généré plusieurs milliers d'emplois pour la population locale au Tchad et au Cameroun, de courte ou longue durée.
252. Un impact positif indéniable du Projet sur l'activité économique des deux pays hôtes où les opportunités de travail se font rares en comparaison de la main d'œuvre disponible. Mais cette

main d'œuvre ne fut pas toujours en mesure de répondre aux besoins du Projet qui dû faire appel à des étrangers pour occuper certains postes qui requéraient des compétences élevées ou très spécifiques non disponibles sur place. Ce fut le cas notamment pour les opérations de soudure de l'oléoduc.

253. Esso et ses co-contractants mirent en place plusieurs programmes de formation de leurs employés permettant une amélioration progressive de leurs compétences professionnelles et une migration vers des postes de plus en plus qualifiés, l'objectif ultime affiché étant de réduire au minimum les postes occupés par des expatriés au profit de la main d'œuvre locale.
254. - Le Projet est aussi source d'opportunités d'affaires pour les opérateurs économiques locaux. Insuffisamment préparés à son arrivée, ils furent au départ peu nombreux à remporter les contrats proposés par Esso et ses sous-traitants qui faisaient alors affaire avec des opérateurs étrangers mieux armés pour répondre aux exigences d'un tel projet.
255. Au Tchad, face à la contestation des opérateurs locaux et aux pressions exercées par les autorités et le GBM, EEPCI créa une base de données sur les compagnies locales et, en collaboration avec la SFI et la Chambre de Commerce, développa un programme d'opportunités d'affaires locales permettant un accompagnement et une formation des opérateurs locaux. Malgré des attentes qui restent de loin supérieures aux opportunités offertes par le Projet, le programme donne des résultats encourageants avec l'engagement d'opérateurs économiques locaux pour des activités autrefois confiées à des entreprises étrangères.
256. L'expérience d'accompagnement et de formation des maraîchers de la zone pétrolière sollicités pour approvisionner les bases vie du Projet en fruits et légumes est un succès particulièrement probant de la politique menée pour développer le secteur privé local.
257. Par contre, le conflit de droit commercial né du départ précipité du Tchad en 2004 d'un sous-contractant étranger d'Esso sans qu'il se soit au préalable acquitté de ses dettes auprès des entrepreneurs locaux, et le recours en justice qui s'en suivit, ont démontré l'importance pour le promoteur du Projet d'inclure des clauses de précaution dans ses contrats commerciaux, tel le dépôt de caution, pour se protéger ainsi que les entrepreneurs locaux.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE ET DE L'EMPLOI LOCAL

### Pour le PTC :

258. - *Les Ministères en charge de la formation professionnelle et de l'emploi doivent faire un état des lieux de la main d'œuvre formée par le PTC, tirer les leçons des formations mises en place par les opérateurs et si possible s'y associer, évaluer les besoins persistants et adapter les programmes de formation proposés par l'enseignement public.*
259. - *Les ministères en charge du commerce et des services aux entreprises doivent tirer les leçons des opportunités d'affaires ratées et de leurs causes pour corriger le tir dans l'acquisition des capacités des hommes d'affaires.*
260. - *Au Tchad, poursuivre le partenariat SFI/Chambre de Commerce/EEPCI dans le cadre du programme d'appui aux opérateurs économiques locaux*

**Pour projets similaires :**

261. - Dès que la réalisation d'un projet d'envergure est assurée, même avant son démarrage, mettre sur pieds des programmes de formation pour préparer les compétences locales susceptibles d'être sollicitées par le projet, en s'inspirant des modèles de formation du secteur privé.
262. - Diffuser largement les règles de sélection des entreprises et faciliter l'accès aux annonces et avis de marchés.
263. - Prévoir un programme de préparation et d'accompagnement des opérateurs économiques locaux pour qu'ils profitent au mieux possible des opportunités offertes par le projet dès la phase de construction.
264. - Mettre en place des mesures pour favoriser le recrutement de la main d'œuvre locale (limite les déplacements de populations) ainsi que le recours aux opérateurs économiques locaux par le projet.
265. - Dès le départ, adopter des règles commerciales à standard élevé entre promoteur, sous-contractants et entreprises nationales.

---

**4.4 Gouvernance**

266. La mise en œuvre d'un projet dans le respect des normes internationales, des droits de la personne, des accords de partenariats entre les parties prenantes, de la gouvernance d'entreprise et dans la transparence, est essentielle pour en assurer des retombées positives pour la population et comme élément d'évaluation finale pouvant influencer les décisions de futurs investissements.
267. Pour le GIC, les éléments de gouvernance pertinents à son mandat ont été :
- Le respect des droits des personnes affectées par le Projet,
  - La transparence dans la gestion par le Tchad des revenus pétroliers et dans l'ensemble de la gestion budgétaire,
  - Le pétrolier, entreprise citoyenne intégrée à son pays hôte,
  - Les relations entreprise- gouvernements-société civile,
  - La gestion des partenariats.

**Le respect des droits**

268. Les personnes habitant la zone pétrolière ont souvent fait l'objet de brimades de toutes sortes dont la perception des « droits » de 10% des compensations par les chefs de canton – un abus auquel le Chef de l'État avait tenté de mettre fin dès qu'il fut soulevé par le GIC en 2001. Des questions sécuritaires et des vols répétés au niveau des installations pétrolières furent prétextes à des mesures administratives parfois excessives et arbitraires : arrêts et perquisitions arbitraires ordonnés par des sous-préfets, interdictions de circuler, humiliations publiques de chefs de familles, menaces de mort à l'endroit de représentants d'ONG, etc.
269. La lumière versée par les ONG de la région sur ces exactions a souvent permis d'atténuer ou de mettre fin à la plupart de ces abus, non sans luttes et protestations.

## La transparence

270. La publication détaillée sur le site web de la Banque Mondiale des revenus pétroliers perçus par le Tchad a été une source d'information de qualité exemplaire. Cette source étant maintenant tarie suite au désengagement de la BM, il incombe au Gouvernement du Tchad de prendre en main la responsabilité de maintenir cette information accessible à tous.
271. D'autant plus qu'ayant exprimé en 2007 son intérêt à participer à l'EITI (Initiative de Transparence des Industries Extractives), il lui incombe pour y être admis de respecter un certain nombre de règles de transparence.
272. Cette transparence s'applique également au fonctionnement interne de l'Etat. Les mécanismes de gestion des revenus pétroliers auraient pu mieux fonctionner si l'instabilité des équipes gouvernementales n'avait pas obligé à sensibiliser et former régulièrement les nouveaux arrivants aux procédures de gestion spécifiques et si les directives à cet égard avaient été claires et persistantes.

## Le pétrolier, entreprise citoyenne

273. Il n'est pas facile pour une société commerciale dont l'activité est suprêmement dominante et étrangère à la région hôte de s'intégrer effectivement à son milieu.
274. Au fil des ans le pétrolier a fait des progrès importants dans ce sens qui se sont manifestés dans les deux pays par une ouverture plus grande aux besoins de reconnaissance des administrations locales (gouverneurs, préfets et sous-préfets) et surtout par des mesures concrètes et transparentes pour faciliter l'accès des entrepreneurs locaux à ses marchés.
275. Le programme du pétrolier pour développer la main d'œuvre locale contribue également à l'intégration du Projet dans les deux pays. Envisagé comme un investissement à long terme, il a permis de former – parfois à l'international – des recrues tchadiennes et camerounaises qui occupent désormais des postes techniques et administratifs qualifiés au sein du Projet.

## Le dialogue

276. Malgré la contestation forte de la société civile dont le PTC faisait l'objet au moment de sa préparation et les difficultés de communications qui en découlaient entre les ONG et GBM/Gouvernements/Consortium, sa mise en œuvre a vu les relations évoluer entre les différentes parties. Amenées à travailler sur les mêmes sujets dans le cadre de leurs activités de suivi du Projet, et fortement encouragées par le GIC, elles apprennent progressivement à travailler ensemble malgré des intérêts pas toujours communs.
277. Au Cameroun, un cadre formel et permanent de dialogue autour du Projet fut établi en 2005 à travers la plateforme de coopération tripartite réunissant le Gouvernement (CPSP), COTCO et des ONG camerounaises. Ce cadre étant désormais en place et à saluer, le défi consiste maintenant pour les parties à le pérenniser.
278. Au Tchad, on n'en est pas encore là mais EEPCI et quelques ONG locales ont débuté un partenariat prometteur pour atteindre ce même niveau de dialogue auquel le Gouvernement devrait trouver le moyen de s'associer d'une manière ou d'une autre.

## La gestion des partenariats

279. La gestion des partenariats Tchad-Consortium et Tchad-Banque Mondiale n'a pas été chose facile.
280. Dans le premier cas, cela s'est manifesté par de nombreux contentieux, souvent persistants et par la renégociation des conventions pétrolières. Mais il s'est établi un modus vivendi qui permet aux deux parties de fonctionner.
281. Dans le second, les modifications unilatérales apportées par le Tchad à la Loi 001 sur la gestion des revenus pétroliers déclencha un contentieux qui se termina trois ans plus tard par le désengagement de la Banque.
282. Derrière ces difficultés on peut y voir la situation d'un Etat faible qui cherche à retrouver une souveraineté perçue comme ébréchée face à de puissantes institutions. Dans les relations Etat-Consortium les intérêts communs des deux parties sont suffisamment clairs pour assurer le maintien du partenariat. Dans les relations avec la Banque, ce sentiment d'intérêts communs a fait défaut laissant plutôt une situation où les besoins de l'un étaient perçus comme des exigences qui ne trouvaient pas adoption (« *Ownership* ») par l'autre ce qui conduisit au bris. Un dialogue qui aurait porté davantage attention à ces obstacles fondamentaux et cherché à mettre l'accent sur les intérêts communs aurait peut-être pu éviter cette rupture.
283. Au Cameroun, les relations entre l'État et le Consortium sont canalisées par le guichet unique qu'est le CPSP. Un mécanisme qui permet, au minimum, le maintien d'un dialogue constant mais qui ne réussit pas toujours à compenser les lenteurs de l'Administration – tels qu'en attestent le transfert débuté il y a plusieurs années mais toujours pas achevé des sites et infrastructures temporaires du Projet à l'Etat, ou le délai d'un an pour l'approbation du livre à publier sur les résultats du programme d'archéologie du Projet.

---

## LEÇONS/RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR : GOUVERNANCE

### Pour le PTC :

284. - *Au Tchad, procéder à la publication détaillée et régulière par le Gouvernement des revenus pétroliers ; et remplir les conditions pour une reconnaissance par l'EITI.*
285. - *Créer un cadre légal fondé sur des standards internationaux de gouvernance économique pertinent et rassurant pour tous les acteurs.*
286. - *Favoriser une plus grande stabilité des équipes gouvernementales et administratives.*
287. - *Au niveau de la Banque Mondiale favoriser la stabilité des équipes en charge du Projet ou en tout cas un Conseil client de haute qualité, avec esprit d'ouverture et d'écoute.*
288. - *Renforcer, en concertation avec elle, les capacités de la société civile tel que prévu mais non réalisé dans les projets initiaux de renforcement des capacités appuyés par la Banque Mondiale ; corriger cette omission à travers le PRECESSE au Cameroun et d'autres projets à venir au Tchad.*

**Pour projets similaires :**

- 289. - Promouvoir la bonne gouvernance dans la mise en œuvre du projet par les parties prenantes (promoteurs et opérateurs privés, bailleurs, pays hôtes) avec respect des responsabilités et engagements signés et moraux de chacun.
  - 290. - Assurer par des mécanismes appropriés la garantie de transparence quant aux retombées financières du projet.
  - 291. - Promouvoir un partenariat sincère, durable et stratégique entre le pays hôte et les bailleurs de fonds – GBM en particulier, formalisé par un accord sur des objectifs communs voulus par les deux parties avec calendrier et mesures de contrôles définis.
- 

**5. CONCLUSIONS GENERALES**

- 292. A la fin de cette analyse, quelques leçons s'imposent sur les aspects essentiels et stratégiques de ce Projet qui pourront lui servir autant qu'à d'autres projets similaires.
- 293. 1. Malgré la forte contestation qui prévalait, la BM a-t-elle bien fait de s'impliquer dans un projet pétrolier comportant des risques environnementaux et sociaux importants et hôte de pays aux capacités institutionnelles faibles pour pouvoir en gérer les impacts multiples? Nous répondons : Oui.
- 294. - L'engagement du Consortium d'adhérer aux directives du GBM sur la gestion des impacts sociaux et environnementaux du Projet a donné un PGE de qualité qui a été respecté et un investissement qui en dépit des perturbations réelles aux populations s'est effectué en un temps record sans provoquer de dommages irréversibles aux communautés ou à l'environnement ;
- 295. - Des institutions de gestion de projet ont été créées dans les deux pays, avec plus de succès au Cameroun qu'au Tchad ;
- 296. - Des mécanismes inédits de gestion des revenus ont doté le Tchad d'une fonction publique davantage professionnalisée qui, malgré les ratés représente un progrès énorme à partir d'une Administration très faible voire presque inexistante ;
- 297. - L'argent du pétrole a servi à des investissements publics importants. Gérés sans toute l'efficacité et la transparence souhaitée mais réels – et dans des circonstances de sécurité difficiles.
- 298. Pour toutes ces raisons, il est difficile de justifier le retrait de la BM du Projet au Tchad alors qu'il reste encore beaucoup à faire.
- 299. 2. Le bien-être de la population est-il amélioré?
- 300. C'est la question centrale et la raison d'être de toutes les mesures exceptionnelles prises autour de ce Projet.

301. Premier constat : l'énorme perturbation pour les populations riveraines qu'implique un tel projet. Des analyses d'ONG arrivent à des conclusions négatives. On peut cependant retenir des gains pour ces populations : les compensations (qui sont un droit et non un surplus) et les emplois se traduisent par une amélioration visible de conditions de vie élémentaires.
302. Second constat : les investissements publics progressent.
303. Une analyse quantitative essentielle n'est pas encore possible faute de données disponibles et pour tenir compte du temps nécessaire pour que ces investissements (en infrastructure, en éducation, en santé) se traduisent en résultats mesurables. Un tel exercice s'imposera dans les années à venir.
304. En attendant une appréciation qualitative sommaire a permis de voir que malgré quelques investissements pharaoniques peu productifs et l'attention trop faible portée aux ruraux à l'avantage des principales villes, les dépenses tirées des revenus pétroliers dans les secteurs d'infrastructures, éducation, santé, agriculture, élevage sont en progrès et porteuses d'espoir pour influencer positivement les indicateurs de pauvreté et de développement.
305. 3. Une évidence fondamentale : un pays développera toujours ses ressources naturelles dès qu'il le pourra. Ne rien faire n'était et n'est pas une alternative. Alors autant s'entourer de partenaires et se doter d'outils et mécanismes qui permettent d'optimiser les retombées sur le développement du pays.
306. 4. Les relations BM-Tchad : des incompréhensions et un manque de confiance ont mené à un divorce partiel entre les deux parties qui n'ont pas réussi à faire fonctionner durablement leur partenariat.
307. Un véritable partenariat implique un accord sur des objectifs communs voulus par les deux parties, qui tient compte des préoccupations de chacune. Or les circonstances ont fait que, pour avoir son projet, le Tchad a dû se plier aux « conseils » de la BM et par la suite a trouvé tous les moyens pour n'en faire qu'à sa tête. Sous la pression des opposants au Projet, la BM s'est crue obligée de « jouer dur » avec le Tchad dès les premières négociations plutôt que de chercher à identifier et promouvoir des intérêts communs.
308. Quelles sont les conditions qui feront qu'un pays intégrera et fera siennes des actions/institutions qui viennent de l'extérieur mais sont dans son propre intérêt ou correspondent à des obligations réelles ?
309. 5. Le rôle important de la société civile.
310. La forte implication de la société civile internationale et surtout locale dans le suivi du Projet depuis sa phase préparatoire a permis d'influencer sa conception et sa mise en œuvre pour faire valoir les droits des populations hôtes et dénoncer les abus.
311. Malgré les difficultés auxquelles elle dû faire face, la société civile du Tchad et du Cameroun, parfois malmenée par des autorités agacées, fit progresser le droit de contestation et progressa elle-même en évoluant d'une « critique pure » vers une « critique constructive » du Projet.
312. 6. L'importance d'une évaluation sociale et environnementale complète.

313. « L'impact psychologique » non mesuré et non chiffré est pourtant bien réel avec le bouleversement et les changements profonds qu'imposent dans la vie des gens des installations ultra-modernes dans un milieu ultra-pauvre.
314. Au-delà de tout ce qui a été mesuré, calculé et compensé, ces énormes projets bouleversent la vie et le milieu des gens. Comment en tenir compte?
315. 7. Le Tchad pays pétrolier?
316. Rien ne permet à ce stade de voir l'avenir du Tchad comme celui d'un riche pays pétrolier. Il y a bien des traces de pétrole ici et là, au Tchad et autour, mais aucun renseignement mis à la disposition du GIC ne nous permet de croire qu'il existe sur le territoire d'autres gisements d'importance suffisante pour maintenir les revenus du Tchad au niveau moyen de 2005-2009. (Jugement identique porté par le FMI<sup>13</sup>).
317. Il est donc de première importance pour ce pays de gérer ses revenus actuels non comme une source intarissable mais comme un bénéfice temporaire qui doit être investi avec prudence et le plus grand soin afin de profiter à plus d'une génération.

---

<sup>13</sup> Voir les rapports No 09/67 (Tchad : Questions générales) et 09/68 (Tchad : Consultations de 2008 au titre de l'article IV) publiés en février 2009 par le FMI. Disponibles sur son site web : [www.imf.org](http://www.imf.org).

## PARTIE II : REVUE INTERNE DU GIC

### Leçons tirées de notre expérience

318. Après plus de 8 années de fonctionnement et alors que son mandat arrive à échéance après 6 ans de production pétrolière par le Tchad, le Groupe International Consultatif (GIC) pour le Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun (le Projet) a souhaité conduire une réflexion interne sur son expérience de Conseil Indépendant mis en place par le Groupe de la Banque Mondiale (GBM).
319. Les membres du GIC souhaitent tirer des leçons de cette expérience concernant le design du Groupe, les défis et contraintes, les forces et faiblesses, les réalisations, qui pourraient être utiles et alimenter une réflexion plus large sur la pertinence de répliquer ou adapter ce modèle de Conseil Indépendant à d'autres projets.

## 6. DE LA CREATION DU GIC

### 6.1 Contexte

320. Les nombreuses préoccupations exprimées quant au Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun et aux projets connexes de renforcement des capacités (les Projets<sup>14</sup>), et les risques et défis importants qui y étaient associés ont conduit le Groupe de la Banque Mondiale, en collaboration avec les Gouvernements du Tchad et du Cameroun, à considérer la création d'un mécanisme de Conseil Indépendant pour compléter les structures internes et externes de contrôle et de suivi de ces Projets déjà en place.
321. Ainsi fut créé en février 2001 le Groupe International Consultatif avec pour fonction d'observer la mise en œuvre des Projets et de conseiller le Président du GBM et les Gouvernements tchadien et camerounais.
322. Un certain nombre de conditions particulières ont présidé à la création du GIC et sont susceptibles de se retrouver réunies sur d'autres projets :
- la sensibilité d'un méga-projet dans un domaine exposé, celui des industries extractives et plus particulièrement le pétrole ;
  - des impacts potentiels environnementaux et sociaux significatifs et divers sur les populations environnantes, en particulier les populations autochtones vulnérables ;
  - un design complexe impliquant un partenariat public-privé avec un Consortium d'entreprises privées, deux pays et plusieurs organismes financiers multilatéraux ;
  - des questions de gestion de revenus, de bonne gouvernance et de sécurité, dont l'engagement de l'une des parties, le Gouvernement du Tchad, d'allouer une grande part de ses revenus pétroliers à des secteurs prioritaires de lutte contre la pauvreté ;
  - une controverse et une contestation importantes de la part de la société civile surtout relative au manque de préparation des pays hôtes ;

---

<sup>14</sup> Le Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun (le Projet), le Projet de Gestion de l'Economie à l'Ere Pétrolière (Tchad) – GEEP, le Projet de Renforcement des Capacités de Gestion du Secteur Pétrolier (Tchad) – PRCGSP, et le Projet de Renforcement des Capacités de Gestion de l'Environnement dans le Secteur Pétrolier (Cameroun) – CAPECE.

- la faiblesse des capacités institutionnelles des pays hôtes face aux moyens financiers et technologiques du Consortium.

## 6.2 Fonction

323. Le GIC a pour fonction de « [...] conseiller le GBM et les gouvernements tchadien et camerounais en leur faisant part de ses observations quant aux progrès d'ensemble dans la mise en œuvre des Projets, quant à la réalisation de leurs objectifs sociaux, environnementaux et de réduction de la pauvreté et quant à l'atteinte des objectifs plus vastes de réduction de la pauvreté et de développement durable au Tchad et au Cameroun. »<sup>15</sup>
324. Il a été créé pour une période de 10 ans, couvrant la période de développement des champs pétroliers et de construction de l'oléoduc ainsi que les six premières années de production pétrolière et de disponibilité des revenus pétroliers correspondants.
325. Les mandants attendent du GIC un éclairage large, régulier, indépendant et prospectif sur un projet complexe.
326. Observateur mais non acteur du Projet, le Groupe agit en toute indépendance et délivre des recommandations publiques à travers ses rapports postés sur son site web [www.gic-iag.org](http://www.gic-iag.org) et sur le site de la Banque Mondiale [www.worldbank.org/afr/ccproj](http://www.worldbank.org/afr/ccproj) (archivé depuis le désengagement unilatéral de la BM du Projet au Tchad en septembre 2008).
327. Son mandat est organisé autour des 5 volets définis dans ses Termes de Référence (TdR) : l'environnement, l'impact social et le développement communautaire, le renforcement des capacités, la gestion des ressources et des revenus (au Tchad), la gouvernance. En tant qu'organe consultatif le GIC a droit de regard sur toutes les activités liées aux Projets.
328. L'élaboration du Plan de travail du GIC a été laissée à l'appréciation de ce dernier avec possibilité d'amendements par le Groupe au fur et à mesure de la mise en œuvre des Projets.
329. Ses interlocuteurs sont variés comprenant entre autres des villageois, des organisations non gouvernementales (ONG), des syndicats, des entrepreneurs, les membres des deux Gouvernements jusqu'aux Premiers Ministres, le Consortium pétrolier, le GBM, les fonctionnaires, les Chambres de Commerce.

## 6.3 Composition

330. Les membres du GIC sont des personnalités reconnues internationalement dans leurs domaines d'expertise respectifs, recrutés à titre individuel.
331. Les Termes de Référence du GIC indiquent : « *Le GIC comprendra 6 personnes, dont un secrétaire exécutif, dotées collectivement d'une expérience et de connaissances qui devraient lui permettre de traiter les questions relatives aux grands thèmes soulevés dans le cadre des Projets.* »
332. Le Groupe est constitué, depuis le début, de :
- M. Mamadou Lamine Loum, Sénégal : Président
  - M. Jacques Gérin, Canada : Secrétaire Exécutif

<sup>15</sup> Termes de Référence du GIC, paragraphe 5. Voir Annexe n°2 ou [www.gic-iag.org](http://www.gic-iag.org).

- Mme Jane Isabel Guyer, États Unis d'Amérique
  - M. Abdou El Mazide Ndiaye, Sénégal
  - M. Dick de Zeeuw, Pays Bas (décédé le 18 février 2009)
333. - Il est appuyé par un Secrétariat constitué de la Chargée de Projet, Céline Houdin et de la Secrétaire, Christiane LeBlanc.
334. Une 6<sup>ème</sup> personne, Mme Hilde Frafjord Johnson, avait été nommée mais a dû se désister en septembre 2001 lorsqu'appelée à des fonctions qui ne lui permettaient plus de participer au GIC.
335. Chacun des membres possède une expertise dans un ou plusieurs des 5 volets de travail du Groupe. A cette expertise s'ajoutent des compétences de généraliste et une culture de développement qui permettent au Groupe de fonctionner comme une entité.

## 7. DU FONCTIONNEMENT ET DU TRAVAIL DU GIC

### 7.1 Conditions d'exécution du mandat

#### 7.1.1 Financement et support logistique

336. • Le **financement** du GIC assuré dans un premier temps par un Trust Fund alimenté par le GBM et d'autres bailleurs de fonds, fut ensuite pris en charge par le Département Afrique de la Banque Mondiale.
337. Il permet au Groupe depuis 2001 de remplir son rôle et ses obligations. Chaque année il réalise en moyenne deux visites statutaires de trois semaines au Tchad et au Cameroun, et il tient au moins une autre réunion d'environ une semaine pour faire part de ses conseils aux hautes autorités du GBM et convenir de sa planification annuelle. Ce financement couvre également les journées travaillées en dehors des missions et les coûts de fonctionnement du Secrétariat du Groupe.
338. De 2001 à 2009 le Budget annuel moyen de fonctionnement du GIC incluant les honoraires, les déplacements et le support technique et logistique du Secrétariat fut de 600 000 \$US auxquels s'ajoutent d'autres frais liés au support logistique fourni par le Consortium pour les déplacements du Groupe sur le terrain et autres dépenses locales absorbées directement par le GBM.
339. • Sur le terrain, le Groupe a bénéficié du **support logistique** des missions résidentes de la Banque Mondiale et de celui du Consortium qui a largement contribué à faciliter ses déplacements au Tchad et au Cameroun, en particulier dans les zones d'installations pétrolières.
340. Au Tchad la préparation des missions statutaires fut longtemps facilitée par la Coordination Nationale du Projet Pétrole. Mais l'organisme mis en place par l'Etat pour coordonner la mise en œuvre des Projets et faciliter notamment les contacts entre le Consortium pétrolier et le Gouvernement fut dissout en octobre 2007.
341. → *Malgré la volonté du GIC de marquer son indépendance, son recours régulier aux missions résidentes de la Banque Mondiale de N'Djaména et de Yaoundé pour appuyer dans la préparation et le déroulement de ses missions, et pour communiquer avec certains*

*interlocuteurs notamment les services ministériels, ont contribué à alimenter une perception erronée chez certains assimilant le GIC à une structure de la Banque Mondiale.*

342. *La question d'une autonomie complète du GIC en termes de ressources humaines et de fonctionnement sur le terrain fut posée. Mais l'expérience a montré que cela était difficilement envisageable, notamment en termes de coûts. Certaines ONG locales s'étaient offertes d'assurer une « représentation » du GIC en permanence sur place. Le Groupe a jugé que ses membres, nommés en leur capacité personnelle, ne peuvent être représentés par d'autres. Ceci étant, le Groupe aurait sans doute pu faire davantage appel à des consultants sur place pour l'appuyer ponctuellement comme il l'a fait en janvier 2009.*

#### 7.1.2 Disponibilité et qualité de l'information

343. La capacité d'analyse et de conseil du GIC repose en grande partie sur la qualité et la régularité de l'information recueillie auprès de ses interlocuteurs multiples et variés sur la mise en œuvre des Projets mais aussi sur le contexte prévalant, sur leurs craintes, préoccupations, aspirations, déceptions et satisfactions. Informations recueillies en face-à-face et par la lecture régulière de nombreux documents émanant des différentes parties intéressées au Projet.
344. • Au niveau institutionnel, il fut parfois difficile de recueillir l'information souhaitée auprès des ministères. Malgré une volonté manifeste de la part des services rencontrés de coopérer, le renouvellement fréquent des équipes et la faiblesse des capacités ne leur ont pas toujours permis de fournir au GIC l'information qu'il demandait.
345. S'agissant de l'utilisation des revenus pétroliers par le Tchad, le Groupe a été confronté à un déficit des capacités statistiques et à un manque de données disponibles, mais aussi au fait que les résultats de ces investissements ne sont par nature pas toujours immédiatement mesurables. D'où l'impossibilité pour le GIC aujourd'hui de dresser un portrait complet de l'impact de ces revenus sur le développement et la réduction de la pauvreté dans le pays.
346. • Le Consortium pétrolier représenté par EEPIC au Tchad, et par la société d'exploitation de l'oléoduc au Cameroun – COTCO, a fait preuve d'une très grande disponibilité sur place et entre les missions pour fournir au GIC une information exhaustive sur la mise en œuvre du Projet. Le pétrolier répondit généralement de manière spécifique aux demandes particulières du Groupe au cours des visites de terrain, des réunions et/ou à travers des rapports écrits.
347. • Les ONG ont alerté le Groupe chaque fois que les droits des populations (individus, familles, villages) étaient violés ou menacés et lui ont permis de procéder à des vérifications et recoupements en l'accompagnant sur le terrain pour constater et interroger les concernés.
348. • Les populations villageoises ont témoigné malgré les risques parfois encourus de voir se répéter des cas de brimades graves et d'humiliation publique de la part des autorités locales ou militaires.
349. • De la Banque Mondiale, le GIC reçut généralement l'information qu'il demandait mais regretta quelques lenteurs et l'absence de transmission volontaire, systématique et régulière de toute information relative aux Projets sans qu'il ait à la demander.
350. Il aurait par ailleurs été profitable pour le Groupe de bénéficier d'une période d'orientation plus poussée avec davantage d'information lors de son entrée en fonction.

351. → *De manière générale, la confiance instaurée progressivement entre le GIC et ses interlocuteurs ont permis des échanges réguliers, ouverts et constructifs. Les parties prenantes ont répondu presque toujours favorablement aux demandes d'informations du Groupe, même sur des sujets très confidentiels, ce qui lui permet d'avoir une vision d'ensemble des projets et facteurs intrinsèques et extrinsèques pouvant les influencer.*

## 7.2 Méthodes de travail

352. • **Une approche tournée vers les populations** : Au-delà de l'énoncé précis de leur mission de conseil, dès la première réunion du GIC en mars 2001 ses membres s'entendirent sur le leitmotiv qui gouvernerait leur travail et ne devait jamais changer ensuite : donner priorité à la protection des intérêts et à l'amélioration du bien-être des populations. En d'autres termes : « S'assurer que le Projet pétrole soit l'occasion de créer un processus de développement économique et social équitable pour les populations. »
353. • **Un travail régulier sur le terrain** : Les TdR du GIC prévoient deux visites statutaires annuelles au Tchad et au Cameroun et la possibilité d'organiser des visites ponctuelles supplémentaires selon les besoins de supervision des Projets.
354. Ces visites statutaires, 14 au Tchad et 15 au Cameroun, se révélèrent tout juste suffisantes pour couvrir le champ de travail, recueillir l'information nécessaire à son analyse des projets et identifier de nouveaux problèmes émergents. Avec des ordres du jour précis annoncés à l'avance, elles étaient constituées de séances de travail et entretiens avec les différentes parties prenantes ou touchées par les Projets, de revue de données écrites, de suivi direct sur le terrain et de séances de restitution en fin de mission permettant au Groupe de donner à ses interlocuteurs un premier aperçu de ses constats et avis suggérés par les visites et leur offrant la possibilité de corriger les éventuelles erreurs factuelles.
355. Les conférences téléphoniques entre membres du Groupe et la lecture assidue de la documentation entre les missions alimentèrent le suivi permanent des Projets, la préparation des missions et la rédaction des rapports. Le suivi de la presse, des sites internet des gouvernements, des ONG, du pétrolier, de la BM et du FMI assuraient le maintien de l'information sur les avancées, perturbations et contentieux.
356. • **Une approche intégrée et multidisciplinaire et une équipe stable** : La multidisciplinarité de l'équipe se révéla par définition indispensable pour couvrir les dimensions sociales et environnementales d'un projet complexe et les autres volets figurant au mandat du Groupe. La variété des expériences professionnelles et personnelles des membres (du monde universitaire anglo-saxon au monde institutionnel africain ou de la société civile) permirent un dialogue riche et constructif au sein de l'équipe.
357. La stabilité de l'équipe, en contraste avec de nombreux changements observés ailleurs (Administrations, BM), permit d'instaurer une continuité profitable au suivi du Projet d'autant plus difficile pour un panel amené à se réunir quelques semaines par an seulement. La stabilité des personnes contribua également à consolider la confiance établie avec les interlocuteurs du Groupe.
358. La multidisciplinarité et les méthodes de travail adoptées par l'équipe avec une division indicative et souple des tâches, minimisèrent l'impact du départ d'un des membres du GIC quelques mois après sa création. Certains s'étonnèrent de l'absence en son sein d'un expert en industrie pétrolière (rôle que Hilde Frafjord Johnson aurait partiellement rempli) mais ce manque

ne fut pas ressenti comme un obstacle majeur à l'exercice de leur mandat par les membres du Groupe. Quand il en a eu besoin le GIC retint ponctuellement les services d'un expert. Ce fut le cas pour réviser les Plans spécifiques de lutte contre les déversements accidentels d'hydrocarbures du Consortium.

359. → *Étant donné l'importance que revêtaient la gestion et l'utilisation des revenus pétroliers dans le mandat du Groupe, il aurait pu utilement adjoindre au responsable de ce secteur et Président du Groupe, un spécialiste financier qui aurait poursuivi plus avant la recherche et l'analyse d'information sur l'utilisation et l'impact de ces revenus.*
360. • **Un conseil indépendant** : L'indépendance du GIC est le gage de sa crédibilité. Bien que financé en partie au début puis entièrement par la BM, le Groupe a toujours été maître de l'organisation de son travail et agi en toute indépendance.
361. Il élaborera lui-même son plan de travail (révisé plusieurs fois par le Groupe depuis 2001), il décida du calendrier et de l'agenda de ses missions, il interféra directement avec ses interlocuteurs, créa son propre site internet pour mettre en ligne ses différents rapports et documents.
362. Le Groupe considère avoir toujours pu mener ses activités comme il l'entendait sauf en 2008 lorsqu'il se retrouva « otage » du conflit persistant entre le Tchad et la Banque Mondiale et ne reçut pas de la Banque l'autorisation de conduire les missions qu'il prévoyait dans ce pays.
363. • **Un travail appuyé par un Secrétariat** : Le GIC est appuyé par un Secrétariat permanent composé de la Chargée de Projet et de la Secrétaire sous la responsabilité du Secrétaire Exécutif. Il assure les fonctions de communication externe et interne du Groupe, documentation, rédaction, traduction et organisation logistique des missions.
364. Une structure sans laquelle le Groupe aurait difficilement fonctionné. Cet appui s'est révélé d'autant plus indispensable que le temps consacré par les membres au Projet fut plus important que prévu initialement. Annoncé 20 jours par an pour les membres, 30 jours pour le Secrétaire Exécutif, ce fut plutôt de l'ordre du triple. Une sous évaluation au départ qui ne fut pas toujours facile à réconcilier avec les emplois du temps déjà chargés de chacun.
365. → *La régularité des visites de terrain est apparue comme une tâche essentielle à un suivi efficace pour le GIC.*
366. *La composition de l'équipe, sa stabilité, son indépendance et son secrétariat furent également des atouts pour conduire sa mission.*

### 7.3 Suite donnée aux recommandations

367. Ne disposant d'aucune autorité contraignante, la diffusion publique sur son site web en français et en anglais de ses rapports de missions le jour de leur transmission au Président du GBM et aux Premiers Ministres tchadien et camerounais, est en quelque sorte le seul outil de persuasion du GIC.
368. Chaque rapport est assorti de conclusions et recommandations destinées en premier lieu aux mandants (GBM et Gouvernements) mais également à l'ensemble de ses interlocuteurs dont le Consortium pétrolier, les ONG, les fonctionnaires, les entrepreneurs, les syndicats et autres concernés.

369. Bien qu'on le lui ait régulièrement demandé, le GIC ne propose pas d'évaluation formelle de la suite donnée à chacune de ses recommandations. Se chiffrant à plusieurs centaines dont certaines portant sur des sujets à moyen ou long terme et appelant une réponse dans la durée, une telle évaluation quantitative n'a pas la pertinence qu'on lui prêterait.
370. Cependant on notera que la méthode de travail adoptée pour chaque mission par le GIC consista à faire systématiquement le point avec les différents interlocuteurs sur les suites données aux recommandations issues de la mission précédente et de rendre compte des progrès ou reculs enregistrés dans les rapports subséquents.
371. Les tendances dégagées par le Groupe quant au suivi donné à ses recommandations par ses principaux interlocuteurs sont les suivantes :
372. • **Par la Banque Mondiale** : Les rencontres annuelles avec le Président et le Directeur Général de la BM et ses interactions avec les équipes de projets sur le terrain et à Washington permirent au GIC de faire valoir ses observations et conseils à l'Institution. Ils reçurent généralement un accueil favorable et furent parfois suivis de décisions importantes pour la suite des Projets tel en fin 2001 quand fut décidé le renforcement de l'équipe d'accompagnement des Projets de la Banque sur place au Tchad.
373. Les réponses de la Banque aux recommandations furent variables mais nonobstant les Termes de Référence du Groupe, il n'y eut pas de réponse officielle, systématique et publique si ce n'est les commentaires insérés sporadiquement en annexe aux rapports internes de la BM soumis sur une base semestrielle puis annuelle aux Administrateurs.
374. Les ONG du Nord ont signalé au GIC l'utilité de rencontrer les Administrateurs de la BM pour les sensibiliser directement à ses observations et recommandations. Ce que le Groupe fit annuellement en rencontrant l'Administrateur africain compétent pour les deux pays.
375. → *S'il avait été suivi de manière systématique, l'engagement de la BM de rendre publics ses plans d'actions en réponse aux problèmes identifiés par le GIC aurait facilité le suivi des Projets par ce dernier et par les autres parties, en particulier les ONG.*
376. • **Par le Gouvernement du Tchad** : Bien que le GIC ne se soit jamais vu opposer une fin de non recevoir, qu'il se soit senti écouté et que ses recommandations aient souvent reçu un accueil favorable, comme pour le recueil d'information, la bonne volonté affichée par les ministres et leurs services n'ont pas toujours suffi à surmonter les blocages découlant du manque de moyens, de ressources, parfois de compétences.
377. L'instabilité des équipes ministérielles s'ajoutant au manque de coordination entre ministères et aux difficultés des instances décentralisées de faire valoir leurs responsabilités constituent également un obstacle au règlement de certains problèmes identifiés. Enfin devant l'inaction on ne peut ignorer parfois un possible manque de volonté politique à faire appliquer certaines recommandations.
378. Ainsi des sujets d'importance soulevés à plusieurs reprises par le Groupe n'ont pas encore reçu la réaction attendue de la part de la partie tchadienne tels : l'adoption et la mise en œuvre du Plan de Développement Régional, le rétablissement du monitoring gouvernemental des activités pétrolières, la gestion appropriée des revenus pétroliers alloués spécifiquement à la région pétrolière (5%), la rénovation des pistes rurales.

379. Par contre, certains sujets reçurent un traitement rapide tel le problème des 10% prélevés par les autorités locales sur les compensations versées aux populations impactées par le Projet et qui fit l'objet d'un décret présidentiel pour interdire cette pratique dès que rapportée au Président de la République en 2001. Et après plusieurs années, la décision du Tchad d'augmenter le financement des instituts de recherche et d'encadrement agricoles est à saluer.
380. • **Par le Gouvernement du Cameroun** : Le mode de fonctionnement de l'Administration camerounaise rend parfois les prises de décisions et les actions longues à venir. Et dans ce contexte l'influence du GIC sur les actions du Gouvernement et la réceptivité de ce dernier ne furent pas toujours évidentes. C'est donc au compte-goutte que le GIC mesure les suites directes données à ses recommandations comme, entre autres, la participation du Comité de Pilotage et de Suivi des Pipelines (CPSP) au nom du Gouvernement à la plateforme tripartite de dialogue structuré avec les ONG et le Consortium pétrolier.
381. Par contre le Gouvernement du Cameroun demanda en 2007 au GIC de rétablir les deux visites statutaires annuelles alors que le Groupe avait jugé en 2006 qu'une visite par an serait désormais suffisante pour traiter des enjeux dans ce pays.
382. → *De manière générale, le GIC se sentit écouté par les deux Gouvernements même si pas toujours suivi. Hormis les obstacles que rencontrent des administrations aux faibles capacités qui peuvent expliquer des lenteurs dans leurs réactions, une règle du jeu s'impose : le GIC reste un simple conseiller d'Etats souverains. Sa capacité à influencer leurs décisions est un défi permanent.*
383. • **Par le Consortium pétrolier** : Bien que n'étant pas un mandant du GIC, le Consortium fut certainement l'interlocuteur qui, conseillé de fait par le Groupe donna les réponses les plus systématiques – voire les plus rapides – à ses recommandations. Des recommandations qui s'inspirèrent régulièrement des échanges fructueux menés avec les organisations de la société civile, les producteurs maraîchers, les Chambres de Commerce et les populations villageoises.
384. EEPIC et COTCO utilisèrent les rapports du Groupe comme un instrument de travail pour modifier ou améliorer leurs procédures et leurs interventions sur le terrain ainsi que leurs relations avec les Administrations locales et nationales, les ONG et la population.

#### 7.4 Bénéfices pour les mandants, les populations et le Consortium ?

385. Les interlocuteurs du GIC seront les plus aptes à en juger. Au fil des ans, certains lui ont fait part des bénéfices qu'ils tiraient de son travail. Le Groupe partage son appréciation des bénéfices qu'il pense avoir apporté aux Projets et parties prenantes, tout en revenant sur certains échecs.

##### Bénéfices :

386. • **Vecteur d'information** : Le mandat du GIC et la variété de ses interlocuteurs lui ont permis de recueillir et diffuser publiquement une information large, globale et régulière sur le Projet, offrant une perspective indépendante que chacun peut utiliser selon son rôle et ses fonctions. Ayant le privilège de rencontrer une vaste gamme d'interlocuteurs et garant d'une certaine mémoire institutionnelle, ses rapports présentent un tableau de la situation qui ne se retrouve pas ailleurs.

387. Un niveau d'information d'autant plus plébiscité (par les Ministères, Assemblée Nationale, Opérateurs économiques, Société Civile...) que les Gouvernements hôtes communiquent peu sur les Projets et que, dans le cas du Tchad, persiste un manque de transparence sur la gestion des revenus pétroliers.
388. • **Identification de problèmes non anticipés et aide à la résolution** : Le GIC fournit un conseil de haut niveau indépendant prioritairement aux Gouvernements et au GBM mais aussi à d'autres. Au-delà d'un suivi strict de la conformité du Projet aux normes, règles et contrats qui l'encadrent, il cherche à observer et identifier les problèmes non anticipés et à sensibiliser les acteurs concernés pour mettre en place des solutions pour réduire les risques environnementaux, sociaux, économiques et autres.
389. Un rôle qui permet de faire valoir les préoccupations des populations et de la société civile qui n'auraient pas (ou dans une moindre mesure) été prises en compte autrement.
390. • **Facilitateur de dialogue** : Le GIC oeuvra beaucoup (publiquement ou en coulisses) pour faciliter et installer un dialogue entre les parties prenantes du Projet, parfois pour contribuer à la résolution de conflits et à la clarification d'incompréhensions, et parfois pour aider à jeter les bases d'une cohabitation à long terme entre un projet ultra moderne et imposant et des populations pauvres.
391. Malgré les fortes réticences rencontrées au départ, un dialogue structuré et permanent entre Consortium/Etat/société civile s'est mis en place au Cameroun via la plateforme tripartite de coopération.
392. Au Tchad on s'avance à petits pas sur cette voie, certaines ONG locales et EEPIC ayant récemment développé des relations de partenariat. L'opérateur pétrolier a également mis progressivement des mécanismes en place pour favoriser le travail avec les opérateurs économiques locaux.

### **Echecs rencontrés :**

393. • **Des recommandations sans suite** : Certaines recommandations jugées pourtant fondamentales par le Groupe sont restées sans suite comme celles relatives aux méthodes de travail des Ministères au Tchad, et à la mise à jour de la législation environnementale dans les deux pays.
394. L'inhabilité des parties fondatrices de la FEDEC (Consortium, Gouvernement du Cameroun, Banque Mondiale) d'assurer le financement adéquat de la Fondation en dépit des cris d'alarmes répétés par son propre Conseil depuis 2001, et ensuite par le GIC, constitue un échec pour tous les intéressés.
395. Malgré des mises en garde répétées, le GIC regretta que le conflit opposant Tchad et GBM n'eut pu être résolu et se soit soldé par un désengagement de la Banque du Projet au Tchad. Une décision qu'il est difficile de voir comme contribuant à faire progresser les objectifs du Projet.
396. • **Des objectifs non atteints** : faute de données suffisantes et faute de temps, le GIC n'est pas en mesure d'évaluer de façon normée l'impact sur les populations de l'utilisation des revenus pétroliers au Tchad et la progression vers les Objectifs du Millénaire pour le

Développement (OMD). Cette tâche fondamentale pour évaluer le potentiel de développement du Projet devra éventuellement être prise en charge par d'autres.

## 8. CONCLUSIONS – LEÇONS POUR L'AVENIR

397. L'augmentation des exigences environnementales et sociales légales, contractuelles et morales, le lobbying de la société civile de mieux en mieux informée et organisée, la pression du marché et d'autres nombreuses raisons font que privés, Etats, bailleurs de fonds – à commencer par la Banque Mondiale, cherchent à réduire les risques environnementaux et sociaux des projets dans lesquels ils s'engagent.
398. Dans le cas du Projet Tchad-Cameroun les risques et défis identifiés ont été tels qu'ils ont conduit à la mise en place par le GBM, en collaboration avec les 2 Gouvernements hôtes, d'un mécanisme de Conseil Indépendant pour compléter les instruments de suivi déjà en place : le GIC.
399. Cette évaluation interne de l'expérience du Groupe créé en 2001 a permis de dégager certaines leçons et des éléments utiles si d'aucuns considéraient la possibilité de faire appel à ce type de mécanisme pour d'autres grands projets d'infrastructures ou touchant à des domaines sensibles.
400. En particulier, il est essentiel d'assurer :
- L'indépendance totale des individus, gage de crédibilité,
  - Au-delà de l'expertise sectorielle de chacun, une vision généraliste et une culture de développement,
  - L'interdisciplinarité et la multiculturalité de l'équipe, et autant que possible sa continuité, qui permettent une approche intégrée des problèmes et facilitent l'efficacité du conseil,
  - Sur la base de ressources financières adéquates, l'autonomie budgétaire et la maîtrise de son programme par le Groupe,
  - La régularité des visites sur le terrain,
  - Une structure d'appui permanente, le Secrétariat,
  - De la part des mandants, les appuis logistiques essentiels (déplacements, distribution de l'information) que le Groupe ne peut assurer par lui-même,
  - Un mécanisme de réponse public et systématique aux recommandations qui sont adressées aux mandants,
  - Un mandat de plusieurs années, en accord avec la nature des projets, l'évolution des défis et l'importance soutenue des enjeux.
401. Le GIC Tchad-Cameroun a pu assurer une continuité et une permanence qui ont été facteurs essentiels de quelque influence qu'il ait pu avoir. Nous avons profité jusqu'à la fin de la sagesse de notre collègue, feu Dick de Zeeuw. Son influence se retrouve encore dans ce dernier rapport. Son engagement profond et sa compréhension du rôle d'un groupe conseil nous ont inspiré de 2001 à 2009.

## REMERCIEMENTS

Le GIC tient à remercier :

- Le GBM, le Gouvernement du Tchad et le Gouvernement du Cameroun qui lui ont accordé leur confiance et ont fait preuve d'ouverture pour partager l'information et recevoir ses conseils ;
- Les ONG des deux pays dont la disponibilité et la collaboration ont été essentiels et qui malgré leurs moyens très limités, ont relayé le Groupe dans la collecte des informations chaque fois que les intérêts des populations étaient mis en cause et l'ont accompagné pour toucher à la réalité des villages du Tchad et du Cameroun ;
- Tous ses interlocuteurs qui l'ont accompagné lors de ses visites de terrain, l'ont accueilli au Tchad, au Cameroun et à Washington, lui ont fourni un appui logistique, ont partagé avec lui leurs inquiétudes, aspirations et satisfactions inspirées par la mise en œuvre de ces Projets et ont contribué à l'exercice de son mandat.

## Annexe 1

## Liste des acronymes et des abréviations

AID	Association Internationale pour le Développement
BEI	Banque Européenne d'Investissements
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
BM	Banque Mondiale
CAPECE	Projet de renforcement des capacités de gestion de l'environnement dans le secteur pétrolier
CCSRP	Collège de Contrôle et de Surveillance des Ressources Pétrolières
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
COTCO	<i>Cameroon Oil Transportation Company</i>
CPG 5%	Comité Provisoire de Gestion des Redevances Pétrolières de la Région Productrice
CPSP	Comité de Pilotage et de Suivi des Pipelines
CRO	Agent de Relations Communautaires / <i>Community Relations Officer</i>
CTNSC	Comité Technique National de Suivi et de Contrôle
DEP	Document d'évaluation du projet
ECMG	Groupe Externe de Suivi de la Conformité
EE	Evaluation Environnementale
EEPCI	<i>Esso Exploration and Production Chad Inc.</i>
EITI	Initiative de Transparence des Industries Extractives
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FEDEC	Fondation pour l'Environnement et le Développement au Cameroun
FMI	Fonds Monétaire International
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
FSO	Terminal Flottant de Stockage et de Déchargement / <i>Floating Storage and Offloading vessel</i>
GBM	Groupe de la Banque Mondiale
GEEP	Projet de gestion de l'économie à l'ère pétrolière
GIC	Groupe International Consultatif
GPS	Système de Positionnement Mondial / <i>Global Positioning System</i>
LCC	Contact Local Communautaire / <i>Local Community Contact</i>
LUMAP	Plan d'actions pour l'atténuation de l'impact de l'utilisation des sols / <i>Land Use Mitigation Action Plan</i>
OFDA	Zone de Développement des Champs Pétroliers / <i>Oil Field Development Area</i>
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non gouvernementale

PDR	Plan de Développement Régional
PGE	Plan de Gestion de l'Environnement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAV	Plan pour les Peuples Autochtones Vulnérables
PRCGSP	Projet de renforcement des capacités de gestion du secteur pétrolier
PRECESSE	Projet de renforcement des capacités environnementales et sociales dans le secteur de l'énergie
PTC	Projet Tchad-Cameroun
SFI	Société Financière Internationale
SIG	Système d'Information Géographique
SNRP	Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté
TdR	Termes de Référence
TOTCO	<i>Tchad Oil Transportation Company</i>
UE	Union Européenne

**Annexe 2**  
**Termes de Référence du GIC**

**PROJET D'EXPLOITATION ET D'OLEODUC TCHAD-CAMEROUN  
ET PROJETS CONNEXES****GROUPE INTERNATIONAL CONSULTATIF****TERMES DE REFERENCE**

(12/01/2001)

**Contexte**

1. Les Administrateurs du Groupe de la Banque mondiale (GBM<sup>16</sup>) ont approuvé le financement d'un groupe de projets complémentaires (« les Projets »<sup>17</sup>) visant à réduire la pauvreté au Tchad, l'un des pays les plus pauvres dans le monde. Ce groupe de projets: (1) permet, en conjonction avec le soutien de la Banque européenne d'investissements (BEI), de financer la participation des gouvernements du Tchad et du Cameroun dans les deux sociétés de transport d'hydrocarbures acheminant du pétrole brut de la région sudouest du Tchad vers une facilité de stockage au large des côtes du Cameroun; (2) cofinance, par l'intermédiaire de la Société Financière Internationale (SFI) ainsi que d'autres investisseurs internationaux, le développement par trois sponsors privés (ExxonMobil, Petronas et Chevron) de champs pétroliers au Tchad, d'un oléoduc et des installations y afférentes; (3) permet, au Tchad comme au Cameroun, de renforcer la capacité de gestion des impacts environnementaux et sociaux potentiels des Projets, et, au Tchad, de promouvoir un programme de développement dans la zone des Projets et plus généralement de renforcer la capacité de gestion du secteur pétrolier; et (4) permet de renforcer, au Tchad, la capacité de gestion des futurs revenus pétroliers, et de mobilisation efficace et transparente de ces revenus pour réduire la pauvreté.

2. Un dispositif de supervision complet a été mis en place pour le suivi des Projets. Il inclut la supervision des projets par le GBM et le suivi des activités des Projets par les gouvernements tchadiens et camerounais sur leurs territoires respectifs, avec la participation de la société civile. Les gouvernements du Tchad et du Cameroun seront conseillés par un Panel d'Experts en Matière Environnementale et Sociale (PEES) qui aura pour mandat d'aider les gouvernements dans leurs efforts de s'assurer que le Plan de Gestion de l'Environnement (PGE) est mis en oeuvre de façon satisfaisante. Un Groupe Externe de Suivi de Conformité Environnementale (GESCE) sera également mis en place et suivra, pour le compte des institutions de financement, la mise en oeuvre du PGE.

3. Cependant, des préoccupations de nature plus générale ont été exprimées quant aux Projets et à leur impact éventuel au Tchad et au Cameroun. Il existe un risque que les Projets ne réalisent pas leurs objectifs de réduction de la pauvreté et pourraient avoir des impacts négatifs sur les populations affectées ainsi que sur l'environnement. La faiblesse des capacités institutionnelles nationales et la possibilité de conflits entre les parties prenantes, présentent également des risques pour une bonne mise en oeuvre des Projets. Afin de prendre en compte ces risques, un certain nombre de dispositions ont été incorporées à la structure des Projets au moment de leur conception, et dans le cadre des Stratégies d'Appui du GBM aux deux pays. Le

---

<sup>16</sup> Le Groupe de la Banque mondiale comprend: la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), l'Association internationale pour le Développement (AID), et la Société financière internationale (SFI).

<sup>17</sup> Le Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc (Tchad-Cameroun), Projet Gestion de l'Economie à l'Ere Pétrolière (Tchad); Projet de Renforcement de la Capacité de Gestion du Secteur Pétrolier (Tchad), et Projet de Renforcement des Capacités de Gestion de l'Environnement dans le Secteur Pétrolier (Cameroun).

GBM a néanmoins souhaité, en collaboration avec les deux gouvernements, renforcer davantage les instruments de suivi existants pour ces Projets.

### **Fonction du Groupe International Consultatif**

4. En consultation avec les gouvernements du Tchad et du Cameroun, le GBM établira un Groupe International Consultatif (GIC) afin de renforcer davantage le dispositif de suivi de la mise en oeuvre des Projets. Afin d'assurer transparence et responsabilité, le GIC sera constitué de personnes hautement respectées et impartiales ayant une expertise pertinente. Ces personnes seront indépendantes de toutes les parties prenantes aux Projets et seront libres de s'informer auprès de toute source pertinente.

5. La fonction du GIC sera de conseiller le GBM et les gouvernements tchadiens et camerounais en leur faisant part de ses observations quant aux progrès d'ensemble dans la mise en oeuvre des Projets, quant à la réalisation de leurs objectifs sociaux, environnementaux et de réduction de la pauvreté, et quant à l'atteinte des objectifs plus vastes de réduction de la pauvreté et de développement durable au Tchad et au Cameroun. Les responsabilités spécifiques du GIC seront (i) d'identifier les problèmes potentiels au fur et à mesure qu'ils se présentent, notamment en ce qui concerne l'allocation ou l'utilisation des ressources publiques, l'adéquation du renforcement de la participation de la société civile dans la mise en oeuvre des projets, l'évolution de la capacité institutionnelle, et, de façon plus générale, les questions ayant trait à la gouvernance, la gestion de l'environnement et aux impact sociaux; et (ii) de faire des recommandations sur les mesures à prendre par le GBM, le gouvernement tchadien et le gouvernement camerounais pour faire face aux problèmes identifiés.

### **Champ d'action du Groupe International Consultatif**

6. Le GIC visitera le Tchad et le Cameroun au minimum deux fois par an, ou plus fréquemment en fonction de son évaluation des besoins. En tant qu'organe consultatif, le GIC aura un droit de regard sur toutes les activités liées aux Projets et examinera directement les progrès dans leur mise en oeuvre. Il n'est toutefois pas prévu que le GIC duplique les activités de suivi qui sont de la responsabilité des gouvernements, du GBM, et des sponsors du projet. Cependant, tous les rapports préparés par ces parties ou en leur nom, y compris tout document ayant trait à la mise en oeuvre des Projets, sera mis à disposition du GIC pour que celui-ci puisse remplir ses fonctions.

7. Le GIC remplira ses fonctions en pleine consultation avec tous les intéressés, y compris les fonctionnaires responsables du suivi des Projets, de la planification et de la gestion de revenus à des fins de développement et d'allègement de la pauvreté, les populations affectées et les organisations représentant la société civile. Le GIC constituera une voie supplémentaire par laquelle les populations affectées et les citoyens pourront transmettre leurs préoccupations sur les impacts sociaux et environnementaux des projets et leur effet sur la pauvreté au Tchad et au Cameroun. Le GIC transmettra ces préoccupations au GBM ainsi qu'aux gouvernements du Tchad et du Cameroun et suggérera des actions à entreprendre afin de résoudre de façon satisfaisante les problèmes mentionnés.

8. Le GIC définira indépendamment son programme de travail, qui évoluera vraisemblablement au fur et à mesure de la mise en oeuvre des Projets. Ainsi, par exemple, le GIC pourrait

commencer par examiner les investissements à caractère social dans la zone des Projets<sup>18</sup>, les impacts sociaux et environnementaux directs et indirects associés au processus de construction, ainsi que les progrès enregistrés dans le renforcement des capacités. Une attention plus soutenue aux activités relatives à la bonne gestion des revenus pétroliers pourrait être envisagée à l'approche de la date de leur disponibilité.

9. Le Président du GBM nommera l'un des membres du GIC en qualité de Coordonnateur. Le Coordonnateur disposera des services d'appui nécessaires au travail du GIC et à la production de ses rapports. A la suite de la distribution aux membres du GIC d'information sur les Projets et avant la première visite du GIC sur le terrain, le Coordonnateur fera en sorte que le GIC se réunisse pour examiner le champ d'action et les objectifs des Projets et revoir et débattre de ses termes de référence. Le GIC entreprendra ensuite une visite de familiarisation des sites des Projets au Tchad et au Cameroun. Sur cette base, le GIC préparera son programme initial de travail et le présentera au GBM et aux gouvernements du Tchad et du Cameroun. Une fois examiné par ceux-ci, le plan de travail sera mis à disposition du public et le GIC initiera une série de visites régulières sur le terrain.

10. Après avoir préparé son plan de travail, le GIC pourra, s'il le désire, rencontrer le Président du GBM, le Comité Interne de Surveillance du Projet (CISP) mis en place par le Président<sup>19</sup> pour coordonner et superviser la mise en oeuvre des Projets, la haute direction du GBM, ainsi que l'équipe chargée des Projets. Le GIC rencontrera régulièrement des hauts représentants des gouvernements du Tchad et du Cameroun, ainsi que du consortium pétrolier<sup>20</sup> afin d'obtenir des informations et de procéder à des échanges de vue. Le GIC rencontrera les organisations non-gouvernementales et les communautés locales affectées par les Projets sans interférence de la part de représentants des gouvernements, du consortium pétrolier, ou du GBM. Les points de vue et opinions de toutes les parties seront activement sollicités, dès le lancement des activités du GIC, et le GIC préparera et mettra à disposition du public son plan de travail et le calendrier de ses rencontres futures.

11. Les activités du GIC devraient se poursuivre sur une période de 10 ans, couvrant la période de développement des champs pétroliers et de construction de l'oléoduc ainsi que les six premières années de production pétrolière et de disponibilité des revenus pétroliers correspondants. A la fin de la deuxième, de la cinquième et de la septième années, le GIC et le GBM feront ensemble un bilan afin d'évaluer l'utilité des activités du GIC et de leur poursuite, et de modifier, le cas échéant, le champ d'action du GIC. Les autres partenaires finançant les activités du GIC pourront participer à cette évaluation.

### **Composition du Groupe International Consultatif**

12. Transformer les revenus pétroliers en programmes d'action pour la réduction de la pauvreté est un défi et exigera non seulement des capacités politiques, économiques, environnementales, sociales, financières et techniques, mais également des capacités d'écoute

---

<sup>18</sup> Celles-ci pourraient inclure la construction de marchés, l'installation d'abattoirs, la mise en place de réseaux d'assainissement, de bornes fontaines, et de centres de santé.

<sup>19</sup> Le Comité Interne de Surveillance du Projet est présidé par Shengman Zhang, Directeur Général à la Banque Mondiale. Il inclut Kemal Dervis, Vice Président, Lutte contre la Pauvreté et Gestion Economique Iain Johnson, Vice Président, Développement Ecologiquement et Socialement Durable; Mats Karlsson, Vice Président, Département des Relations Extérieures et auprès des Nations Unies; A. Raczynski, Directeur, Département des Questions Techniques et Environnementales; K. Sierra, Vice Président, Réseau des Services Opérationnels Essentiels; Meg Taylor, Conseiller-Médiateur, Société Financière Internationale; Ko-Yung Tung, Vice Président et Conseiller Juridique.

<sup>20</sup> Le Consortium pétrolier comprend les trois sponsors: ExxonMobil, Petronas, et Chevron.

et de compréhension des préoccupations des populations de la région des Projets, provenant de toutes les couches de la société et de divers contextes culturels. L'indépendance du GIC est essentielle à son efficacité. Les membres du GIC doivent, par conséquent, être de renommée internationale, d'une probité personnelle irréprochable et capables de résister à toute pression qui pourrait éventuellement être exercée pour influencer sur les conclusions du Groupe.

13. Le GIC comprendra 6 personnes, dont un secrétaire exécutif, dotées collectivement d'une expérience et de connaissances qui devraient lui permettre de traiter les questions relatives aux grands thèmes soulevés dans le cadre des Projets. Ces thèmes sont les suivants:

- (a) *La gouvernance*. Expertise en matière de gouvernance, sous tous ses aspects, dans le contexte africain.
- (b) *Gestion des finances publiques*. Expertise en matière de planification et de programmation des ressources publiques, et d'utilisation de ces ressources pour réduire efficacement la pauvreté.
- (c) *Aspects environnementaux du développement*. Expertise en matière de gestion et de suivi de l'environnement dans le cadre d'importants projets d'infrastructure. Expertise des liens entre environnement et pauvreté.
- (d) *Aspects sociaux du développement*. Expertise en matière de risques et d'impacts sociaux dans le cadre d'importants projets d'infrastructure, et en matière de liens entre la réduction de la pauvreté et la gestion de ces risques et impacts.
- (e) *Développement communautaire*. Expertise en développement communautaire, notamment expérience directe avec des communautés similaires à celles qui pourraient être affectées par les Projets.

Il est souhaitable que les membres du GIC aient une connaissance de l'Afrique et une expérience des projets d'infrastructure. La maîtrise de l'anglais et du français est souhaitable, mais n'est pas indispensable.

14. Dans le cadre du budget prévu à cet effet, le GIC pourra faire appel à des spécialistes en cas de besoin. Il sera également en mesure d'embaucher interprètes et traducteurs pour appuyer l'exercice de ses fonctions et pour disséminer largement ses observations et recommandations en langues locales.

### **Critères et procédure de sélection**

15. Pour assurer l'indépendance complète du GIC, les membres du GIC devront :

- a) Ne pas être ressortissant tchadien ou camerounais ;
- b) Ne pas être des employés ou anciens employés du GBM ;
- c) Ne pas être en poste ou avoir de contrat de consultation en cours avec les sponsors du projet, ou les gouvernements tchadien et camerounais ; et
- d) Ne pas accepter de poste ou contrat de consultation pour les parties citées à l'alinéa c) pendant la durée de leurs fonctions au sein du GIC.

16. La procédure de sélection sera coordonnée par le CISP mis en place par le Président du GBM. La nomination des membres du GIC incombera au Président du GBM.

## Rapports

17. Le GIC fera périodiquement des rapports formulant ses observations et recommandations au Président et au Conseil d'administration du GBM, ainsi qu'aux gouvernements tchadien et camerounais. Le GBM, à son tour, informera le GIC et le Conseil d'administration du GBM des mesures prises pour répondre aux problèmes identifiés. Sans qu'aucune modification et qu'aucun amendement n'intervienne, tous les rapports du GIC seront distribués simultanément au Conseil d'administration du GBM et aux autres parties prenantes le jour de leur soumission au Président du GBM. Les plans d'action du GBM en réponse aux problèmes identifiés par le GIC seront également rendus publics, dès qu'ils auront été examinés par le Conseil d'administration du GBM.

18. En tant que groupe d'experts, le GIC peut, s'il le désire, débattre de ses conclusions et de ses recommandations avec la société civile avant de soumettre ses rapports au Président du GBM et aux gouvernements tchadien et camerounais. Le GIC fera également des recommandations à propos de la dissémination de ses rapports et de la mise en oeuvre de ses recommandations.

## Budget

19. Le Groupe de la Banque mondiale mettra à disposition les ressources nécessaires au fonctionnement efficace du GIC. D'autres bailleurs de fonds ont également confirmé leur intérêt à apporter un appui au GIC. Tous les fonds mis à disposition pour soutenir le travail du GIC seront placés dans un Trust Fund créé à cet effet.

## Annexe 3

**Chronologie synthétique des étapes marquantes  
du Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun**

Années 1970	Réserves pétrolières importantes confirmées au Tchad
1988	Convention pétrolière signée entre la République du Tchad et un consortium de compagnies pétrolières (dont Exxon) : concession de 30 ans pour développer trois gisements du Bassin de Doba, exploiter et exporter le pétrole ; permis d'exploration de 10 ans (renouvelé depuis).
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réserves pétrolières importantes confirmées dans le Bassin de Doba</li> <li>- Début des études environnementales</li> <li>- Premiers contacts entre Exxon et la Banque Mondiale</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élections présidentielles multipartites au Tchad</li> <li>- Signature par le Tchad et le Cameroun d'un accord relatif à la construction et à l'exploitation d'un oléoduc traversant le territoire camerounais et les installations connexes</li> </ul>
Novembre 1997	Modalités de prêts de la BM au Tchad et au Cameroun arrêtées (prêts concessionnaires IDA, changés plus tard à prêts BIRD)
Septembre 1998	Publication de l'Evaluation Environnementale du Projet par Exxon
Décembre 1998	Adoption de la Loi 001/PR/99 portant Gestion des revenus pétroliers par l'Assemblée Nationale du Tchad
11 Janvier 1999	Promulgation de la Loi 001/PR/99 par le Président du Tchad
Novembre 1999	Shell et Elf quittent le consortium pétrolier
Mai/Juin 1999	Publication du PGE et soumission au GBM
Avril 2000	Chevron et Petronas se joignent à ExxonMobil pour compléter le consortium pétrolier
6 juin 2000	Approbation du Projet d'Exploitation Pétrolière et d'Oléoduc Tchad-Cameroun par le Conseil d'Administration du GBM
Août 2000	Utilisation contestée du Bonus de signature par le Tchad
Octobre 2000	Cérémonie officielle de lancement des travaux à Komé (Tchad) et Kribi (Cameroun)
Février 2001	Constitution du GIC
Mai 2001	Elections présidentielles au Tchad
Début 2002	Renforcement par la BM de la supervision et de la coordination des projets de renforcement des capacités au Tchad avec affectation de nouvelles ressources humaines à N'Djaména et à Washington
Juillet 2002	Rapport d'enquête du Panel d'Inspection sur le Projet au Tchad
Mai 2003	Rapport d'enquête du Panel d'Inspection sur le Projet au Cameroun
Juillet 2003	<i>First Oil</i>
Octobre 2003	<i>First Export</i>

Novembre 2003	Premier paiement de la redevance pétrolière au Gouvernement du Tchad sur le compte séquestre logé à la Citibank à Londres
Janvier 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de la Revue des Industries Extractives lancée par la BM en 2002</li> <li>- Suspension de l'appui du FMI (après 6<sup>ème</sup> revue FRPC non conclue) et par conséquence de celui de l'UE et d'autres partenaires au Tchad</li> </ul>
10 mai 2004	Nouvelle Convention de recherche pétrolière signée entre le Tchad et le Consortium avec redevance qui passe de 12,5% à 14,25% – Versement tranche 1 du bonus par le Consortium
Juin 2004	Versement tranche 2 du bonus par le Consortium au Tchad
6 juillet 2004	Premier rapatriement de revenus pétroliers au Tchad
Septembre 2004	Décret portant création d'un Comité provisoire de gestion des 5% des redevances pétrolières alloués à la région productrice
Octobre 2004	Ré-élection du Président Paul Biya au Cameroun
31 Mars 2005	Paul Wolfowitz : 10 <sup>ème</sup> Président du GBM
Mai 2005	Nouveau programme FRPC signé par Tchad/FMI
Juin 2005	Référendum sur la réforme de la Constitution tchadienne → levée de la limitation du nombre de mandats présidentiels
Octobre 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers sur le Rapport d'Achèvement du Projet de la Banque Mondiale organisés au Tchad et au Cameroun – GIC modérateur</li> <li>- Nouveau programme FRPC triennal signé par Cameroun/FMI</li> </ul>
Décembre 2005	Adoption de la Loi 002/PR/2006 portant amendement de la Loi 001/PR/99 par l'Assemblée Nationale du Tchad
11 Janvier 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promulgation de la Loi 002/PR/2006 par le Président du Tchad</li> </ul> <p>→Valable pour tous les champs pétroliers au Tchad, Rapatriement du Fonds pour les Générations Futures au Tchad pour utilisation immédiate, Augmentation du nombre de secteurs prioritaires, Augmentation de la part des ressources pétrolières directes allouées aux dépenses de fonctionnement et d'investissement de l'Etat, Modification de la composition du CCSRP et du mode de renouvellement de ses membres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspension par la BM des déboursements sur son portefeuille au Tchad, gel du compte séquestre du Tchad à Londres, absence d'appuis budgétaires extérieurs au Tchad</li> </ul>
Avril 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord intérimaire Tchad-BM</li> <li>- Atteinte du Point d'achèvement par le Cameroun</li> </ul>
Mai 2006	Ré-élection du Président Idriss Déby Itno au Tchad
Juin 2006	Reprise du rapatriement des revenus pétroliers par le Tchad
13 juillet 2006	Protocole d'accord Tchad-BM : 70% des dépenses totales du Tchad allouées aux programmes de réduction de la pauvreté
Juillet 2006	Création de la Société des Hydrocarbures du Tchad

Novembre 2006	Etat d'urgence décrété au Tchad pour 6 mois (rébellion)
Janvier 2007	Déversement pétrolier au Cameroun au niveau du FSO
Avril 2007	Finalisation du LUMAP
Mai 2007	Loi relative aux hydrocarbures au Tchad (nouveau Code Pétrolier)
Courant 2007	Programme FRPC suspendu au Tchad
1 Juillet 2007	Robert B. Zoellick : 11 <sup>ème</sup> Président du GBM
Août 2007	Accord politique au Tchad entre la majorité et les partis d'opposition
Février 2008	- 2 & 3 février : Attaques rebelles sur N'Djaména - Etat d'urgence au Tchad du 15 février au 16 mars 2008
Avril 2008	Révision de la Constitution camerounaise : levée de la limite du nombre de mandats présidentiels
Août 2008	Déversement pétrolier au Tchad
9 septembre 2008	Désengagement de la BM du projet pétrolier au Tchad et remboursement anticipé du reliquat des crédits par le Tchad
Janvier 2009	Réouverture progressive des bureaux de la BM à N'Djaména