PN-ABE-597

65165

EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DU SECTEUR PRIVE

RESUME

L'évaluation des besoins en formation du secteur privé entreprise par l'Assistance au Développement des Ressources Humaines (ADRH) en décembre 1988 a pour but de déterminer les priorités en matière de formation qui feront la promotion du développement du secteur privé en accord avec la stratégie d'assistance de l'USAID/Niger. La stratégie est d'utiliser les subventions aux programmes sectoriels pour promouvoir les modifications de politiques, améliorer la gestion et encourager une utilisation plus efficace et effective des ressources humaines et financières dans les domaines de l'agriculture, du développement rural, de la santé et de la planification familiale. Par l'intermédiaire de son programme d'assistance, l'USAID/Niger apporte appui à l'Etat nigérien pour entamer: le transfert de l'approvisionnement des intrants agricoles au secteur privé et aux coopératives; la promotion des systèmes de crédit et d'épargnes en milieu rural; la libéralisation du commerce frontalier, en particulier des produits agro-pastoraux et l'établissement d'un équilibre plus compétitif entre les secteurs formels et informels.

Le plan quadriennal de formation élaboré en tant que résultat de cette évaluation servira de base aux activités de formation du secteur privé entreprises par l'ADRH de l'exercice 1989 à l'exercice 1992.

Pendant les travaux d'évaluation, les membres de l'équipe ont rencontré 35 principaux éléments du développement du secteur privé, y compris les cellules de promotion de l'entreprise du Gouvernement du Niger, les institutions de formation, d'autres donateurs et organisations non gouvernementales ainsi que trente petites et moyennes entreprises du secteur privé.

L'évaluation a identifié les principales contraintes suivantes au développement des activités du secteur privé, en particulier en ce qui concerne les petites entreprises qui ont été prises comme cible dans le cadre de cette évaluation.

- un manque critique de compétences dans le domaine des affaires, particulièrement en ce qui concerne les principes de gestion, de commercialisation, de gestion financière et de comptabilité;

- un manque notoire de crédit aussi bien pour le fonds de roulement que d'investissement;

- une concurrence serrée avec les marchandises importées du Nigéria et d'autres pays combinée à la baisse du pouvoir d'achat du consommateur au cours de ces dernières années et

- un manque de responsables superviseurs ayant une formation adéquate.

L'évaluation a identifié les besoins en formation suivants pour les PME:

- pour les propriétaires et les directeurs: les notions de base relatives au démarrage d'une entreprise, les principes de la gestion, y compris la planification à long terme, les systèmes comptables appropriés ainsi que le développement et l'organisation et l'analyse du marché et la promotion des produits.

- pour les superviseurs et les travailleurs amélioration des compétences en ce qui concerne la production, la maintenance et la réparation; contrôle de la qualité.

L'évaluation a déterminé que les services de formation pour les PME devraient être centralisés et que le CNPG est le cadre le plus logique pour ces services pourvu que le CNPG coordonne ses activités avec le CAF. L'évaluation a également examiné le rôle de diverses organisations et associations qui portent appui aux entreprises au Niger et a déterminé que la formation est nécessaire pour améliorer leur efficacité à représenter et servir leurs membres.

En accord avec les priorités de développement de l'USAID et sur la base des besoins en formation, la stratégie de formation de l'ADRH à l'endroit du secteur privé a trois objectifs clé:

1. Promotion de la création et de l'expansion de l'entreprise à réaliser par le biais du développement des programmes spécialisés au CNPG, y compris l'évaluation des besoins et les plans détaillés pour les petites entreprises, l'élaboration des cours sur les principes de gestion, le marketing, la comptabilité appropriée et autres tel que déterminé par les évaluations des besoins et des bourses pour le personnel du CNPG pour participer à des programmes de formation à court terme traitant des thèmes relatifs aux PME. Un programme similaire sera développé en collaboration avec une assistance technique extérieure pour les femmes entrepreneurs. Ces deux programmes mettront l'accent sur l'importance des activités de suivi après formation et réuniront les participants dans une série d'ateliers.

2. Renforcement des organisations et associations qui soutiennent les entreprises par le biais des voyages d'études et des stages en Afrique et aux Etats-Unis développés spécifiquement pour ces organismes, avec accent sur la Chambre du Commerce, les syndicats patronaux, les associations, le PAIPCE et les institutions de formation. En outre, le PAIPCE bénéficiera d'une formation en préparation de dossier, et de suivi/conseil aux clients et en préparation des documents d'avant-projet de projet et en techniques d'évaluation.

3. Améliorer les techniques d'évaluation et de gestion du crédit pour les prêts aux petites entreprises par le biais des ateliers organisés par le projet S&T/RD ARIES. Les premières institutions intéressées seront la communauté bancaire et les organisations soutenant le secteur privé. Ce programme sera financé sur les fonds PD&S de la Mission.

La stratégie de formation de l'ADRH à l'endroit du secteur privé représente un principal point de séparation avec les précédentes activités de formation de la mission qui mettent l'accent sur la formation à long terme aux Etats-Unis. La stratégie de l'ADRH doit permettre de mettre au point une structure locale et durable pour faire face au besoin de formation/soutien des sociétés privées nigériennes.

On estime que le projet ADRH sera financé par tranches à partir du Budget Annuel de la Mission au taux 400 000 dollars par an pour les exercices 1989-1992 totalisant 1,6 millions de dollars au cours de la période de quatre ans. De ce montant, 812 000 dollars (soit 51%) seront consacrés à la formation du secteur privé, y compris 40 programmes de formation a court terme aux Etats-Unis ou en Afrique, un voyage d'étude aux Etats-Unis et 57 activités de formation au Niger.

I. ADRH: GENERALITES

Le Projet Assistance au Développement des Ressources Humaines (ADRH) a démarré au cours de l'exercice 1988. Il s'est fixé pour objectif de stimuler, faciliter et soutenir les programmes nationaux et régionaux de formation qui fourniront des cadres techniques, scientifiques et de gestion ainsi que des planificateurs de politique ayant des connaissances pour renforcer les institutions africaines de développement, réhausser le secteur privé et augmenter la participation des femmes au développement.

Le Projet ADRH, comparé au précédent projet régional de formation, le Projet Formation des Cadres du Sahel I et II a deux nouveaux objectifs: les 50% de formation au titre du projet (c'est-à-dire le nombre de stagiaires) devront permettre de promouvoir le développement du secteur privé et ensuite, 35% des stagiaires au titre du projet devraient être des femmes. En outre, le projet met un accent particulier sur l'utilisation des institutions des pays tiers et du pays hôte pour exécuter les programmes de formation.

L'USAID/Niger a élaboré un plan quinquennal de formation dans le pays au titre de son Projet Développement des Ressources Humaines au Sahel couvrant les Exercices 86-90. Ce plan de formation préconise une formation limitée du secteur privé. Lorsque l'on a transformé ce projet en ADRH et prolongé la durée d'exécution jusqu'à l'exercice 1992, l'USAID/Niger a décidé de développer une stratégie de formation plus détaillée à l'endroit du secteur privé.

Une équipe de trois personnes, y compris le Directeur du CNPG a organisé plus de 55 interviews pendant une période de deux semaines notamment avec les représentants des cinq institutions de formation, de deux cabinets comptables, de six donateurs/ONG, de cinq banques, de quatre offices de promotion de l'entreprise et de 30 sociétés du secteur privé. (La méthodologie de l'évaluation et les contacts sont présentés dans les Annexes 1-3).

II. PRIORITES DE DEVELOPPEMENT POUR LE NIGER

A. Priorités de développement de l'USAID

L'objectif à long terme de l'USAID/Niger tel que stipulé dans sa Stratégie de Développement (CDSS) écrit en février 1986 est "d'augmenter la production alimentaire conduisant à l'auto-dépendance et à l'accroissement des revenus. A moyen terme, les objectifs mettent l'accent sur l'assistance au Niger pour porter appui aux politiques et mesures nécessaires au re-ajustement structurel".

La stratégie élaborée par l'USAID/Niger pour atteindre ces objectifs est d'utiliser les subventions au programme sectoriel pour promouvoir les changements de politique, une meilleure gestion et une utilisation plus efficace et effective des ressources humaines et financières dans les domaines de l'agriculture, du développement rural, de la santé et du planning familial. Le développement du secteur agricole est vital pour la croissance de l'économie et la plus grande part de la population dépend de ce secteur pour sa subsistance; le développement du secteur sanitaire est important pour s'assurer les ressources nécessaires pour d'autres activités économiques. L'assistance par programme est intégrée à l'assistance par projet conçue pour contribuer au développement des institutions locales soutenables et pour fournir les bases nécessaires pour l'agriculture commerciale.

Par le biais de son appui au programme au titre de la Subvention au Développement du Secteur Agricole (SDSA) I et du deuxième avenant à la SDSA I, l'USAID/Niger aide l'Etat Nigérien à entamer le transfert de l'approvisionnement et la distribution des intrants agricoles, en particulier l'engrais, à promouvoir des systèmes de crédit et d'épargnes viables et à libéraliser les échanges frontaliers surtout ceux du bétail et du niébé. En outre, dans le cadre du Programme de Réforme de la Politique Economique en Afrique (PRPEA), l'USAID aide l'Etat Nigérien à mettre en oeuvre des réformes institutionnelles et de politique relatives au marché d'exportation des produits agro-pastoraux, à restaurer un équilibre plus compétitif entre les secteurs formel et informel et à améliorer les relations commerciales bilaterales avec le Nigéria, encourageant ainsi le commerce privé international. D'autre part, l'USAID collabore étroitement avec la BIRD pour porter appui au Programme d'Ajustement Structurel du Gouvernement du Niger, y compris la réforme des sociétés para-publiques.

Le Projet Appui à la Production Agricole (APA) et le Projet Développement des Organisation Rurales (DOR) qui fait suite au premier mettent l'accent sur le développement des organisations de participation auto-gérées, l'assistance technique pour la restructuration du système de distribution des intrants agricoles et la disponibilité du crédit par le biais d'un fonds de garantie. D'autres projets mettent l'accent sur la recherche agricole appliquée dans le sous-secteur des céréales et de l'irrigation ainsi que sur les liens avec le système de vulgarisation. Le résultat

escompté au terme de cette assistance est la production accrue pour la vente étant donné qu'un nombre plus important de paysans aura accès à des technologies appropriées de prodution, au crédit et aux nouveaux circuits de commercialisation.

La plupart des activités de l'USAID dans le domaine de la santé met l'accent sur l'assistance aux politiques qui favorisent les changements structurels, le renforcement des organisations du service public et la promotion de certains programmes de survie de l'enfance. Une activité éventuelle du secteur privé est la fixation des prix et la distribution des produits pharmaceutiques.

B. Stratégie de l'USAID à l'endroit du secteur privé et ses relations avec la formation.

Tel que présenté ci-dessus, de nombreux programmes de l'USAID/Niger visent à apporter appui au secteur privé et ont des implications pour les activités de formation. La stratégie de l'USAID à l'endroit du secteur privé met l'accent sur la nécessité d'examiner, identifier et promouvoir les créneaux prometteurs dans le secteur agricole et l'intégration des marchés dans toute la région. (une étude du potentiel d'exportation du niébé est actuellement en cours). Promouvoir la commercialisation interne et externe des biens, la formation dans la domaine de l'analyse du marché, promotion des produits et la gestion financière sera vital.

La stratégie du secteur privé mettra également l'accent sur les efforts de la mission pour aider à assurer la transition des entreprises du secteur informel au secteur formel par l'intermédiaire des réformes de politique dans le cadre du PRPEA. Parallèlement, l'USAID/Niger encourage le développement des nouvelles entreprises par le biais du projet CARE de Maradi et le projet BIT de Dosso. Le projet APA (CLUSA) soutient également les coopératives, y compris un volet extensif de formation.

Bien que créer un climat favorable pour le secteur formel soit vital pour cette transition, les opérateurs du secteur informel doivent avoir les aptitutes nécessaires pour effectuer cette transition. Les propriétaires des PME auront besoin de meilleures compétences pour développer de nouvelles entreprises. D'autre part, les organisations qui portent appui à l'entreprise doivent être renforcées pour contribuer à cette transition et promouvoir le développement de l'entreprise.

La mission contribue également au développement des marchés financiers locaux de plusieurs manières. Un volet du projet APA, qui devra être poursuivi dans le cadre du projet DOR, garantit les prêts des banques privées pour les activités coopératives. L'USAID a également fourni des fonds pour faire des prêts au projet BIT de Dosso, au projet CARE de Maradi et pour la production du bétail dans le cadre de la SDSA. Plus généralement, les études faites dans le cadre de la SDSA ont fourni une base et permis d'effectuer des travaux de recherche pour la restructuration du crédit et de l'épargne en milieu rural au Niger. Au titre du Deuxième Avenant à l'Accord de Subvention à la SDSA I, le volet

crédit est en train d'être élargi afin d'inclure la promotion des caisses mutuelles d'épargne et du crédit et la réforme institutionnelle de politiques ainsi que la conception des activités pilotes de caisse mutuelle d'épargne et du crédit. De même, le nouveau projet DOR sera orienté vers le développement, entre autres, des services d'épargne et de crédit.

La formation est un facteur important pour faciliter les changements proposés au niveau du crédit et pour assurer leur succès. Les propriétaires des PME et en particulier le personnel des organisations qui soutiennent l'entreprise doivent être formés en évaluation des créneaux d'investissement viables, en gestion financière et en compétences connexes. Parallèlement, les officiels des banques, les responsables du crédit et autres individus doivent être formés en compétences spécifiques nécessaires pour passer en revue, de manière adéquate, le potentiel des PME, développer les différentes définitions des gages acceptables et comprendre les contraintes auxquelles font face les PME.

Plusieurs activités de formation dans le cadre du projet ADRH sont proposées dans le dernier chapitre de cette étude pour compléter la stratégie de la mission à l'endroit du secteur privé. Il est vital que l'USAID/Niger poursuive la coordination avec d'autres donateurs, non seulement pour assurer la formation, mais également pour soutenir le secteur privé en général.

III. ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVE.

Cette section présente le milieu où évolue le secteur privé au Niger, en particulier eu égard aux facteurs politiques, économiques et du marché ainsi qu'au crédit. Une brève description du potentiel économique et industriel des petites et moyennes entreprises, les PME, y est incluse ainsi qu'une évaluation des principales contraintes qui entravent le développement des PME et leur lien avec la formation. Une description plus détaillée de ces thèmes est présentée en Annexe 4.

A. Le cadre politique

Un programme de réforme de la politique économique englobant le secteur privé a été entamé de manière sérieuse par l'Etat nigérien en 1986. Dans le cadre du Programme de Redressement Economique et du Plan Quinquennal de Développement 1987-1991, le Gouvernement du Niger a exprimé son engagement à créer un climat économique, fiscal et régulatoire favorable à la croissance du secteur privé. Les principaux éléments de cette reorientation de la politique sont le désengagement progressif de l'Etat vis à vis des activités habituellement entreprises par le secteur privé, la réduction des contrôles de prix, la libéralisation du commerce, une administration fiscale et régulatoire plus équitable et plus raisonnable et la restructuration, la privatisation ou le désinvestissement des entreprises para-étatiques.

D'autre part, l'Etat nigérien a entamé en 1988 un dialogue serieux avec le secteur privé. Des réunions ont été organisées en mars et en juin sous l'égide du Ministère du Commerce en vue de présenter les initiatives du secteur public qui font face à certaines des principales doléances et contraintes du secteur privé. Ces rencontres se sont fixé trois objectifs:

- Susciter la réaction du secteur privé à ces initiatives,

- Créer un cadre de collaboration entre le secteur privé et l'Etat nigérien en ce qui concerne la redynamisation de l'économie;

- Faire participer ledit secteur au processus de modification de la politique le concernant.

B. Facteurs économiques et du marché.

Bien que le Niger se relève des effets désastreux de la sécheresse des années 1984 et 1987 et ait fait une excellente campagne agricole pour l'année 1988, les secteurs manufacturier et de construction patissent et il en est de même pour les entreprises qui les approvisionnent et/ou entretiennent. On dit que le commerce/échanges ont été affectés par la baisse du pouvoir d'achat du consommateur nigérien et l'augmentation des prix à l'exportation pratiqués par les hommes d'affaires nigérians pour compenser l'effondrement du cours du Naira.

1. Performance économique du Niger.

Depuis la sécheresse de 1984, le PIB du Niger s'est accru de manière modeste à l'exception de l'année précédente où il a accusé un regression de 5% dû en grande partie à une mauvaise répartition de la pluviométrie. Le taux d'inflation a baissé d'environ 9% à moins de 7% par an. L'équilibre actuel de la balance de paiements du Niger reste négative, avec des problèmes de plus en plus grave du service de la dette extérieure - en particulier si l'on ne prend en considération que la capacité du Niger d'exporter les biens et services.

Le secteur industriel/manufacturier reste stagnant et a connu des cessations d'activités et les perspectives d'avenir à court terme des nombreuses PME semblent modestes dans le meilleur des cas et sombres dans le pire des cas.

2. Libéralisation et la vulnérabilité des PME.

L'impact escompté de la libéralisation à plus long terme est une économie très compétitive, y compris les secteurs agricole, manufacturier et de services qui sont effectivement régis par les forces du marché. A l'instar des nombreux autres pays sous un régime d'ajustement structurel, le secteur privé dispose de très peu de temps pour se préparer à une concurrence directe avec les produits importés bon marché.

Les PME nigériennes sont des entités particulièrement fragiles compte tenu de leur petite taille (en terme de finance, de ressources productives, d'influence politique), du peu de liens qui existent au sein du sous-secteur des PME et de la nature moindre et fragmentée du marché intérieur. Ce manque d'échelle et de liens signifie que la capacité de survivre face à une forte concurrence est faible. D'autres facteurs qui contribuent à les rendre vulnérables sont leur manque d'accès au crédit, le taux onereux des impôts, la concurrence du secteur informel,

la stagnation des marchés des pays voisins, le manque de produits compétitifs sur lesdits marchés en vue d'une exportation à l'échelle internationale et un climat général qui n'est pas encore favorable à de véritables activités d'entreprise.

Combinés à l'expertise très limitée de l'entrepreneur nigérien, surtout en ce qui concerne l'écoulement de ses produits, ces facteurs ont fait (et font) des PME des entités particulièrement vulnérables face à une crise, la libéralisation qui fait entrer sur le marché un nombre considérable de produits importés.

C. Crédit

Pour une PME en début d'activités, il est souvent impossible d'obtenir un crédit, et pour une PME ayant une bonne réputation quant à la conduite de ses activités, un crédit supplémentaire est également difficile à obtenir. Ce manque d'accès au crédit est dû en partie à la situation économique, à la peur du risque propre aux banques commerciales, aux revenus sans risque qui peuvent être obtenus à partir des titres négociables de l'UMOA, au lieu des prêts à risque, légèrement plus productifs consentis aux PME et en partie au simple manque de propositions commerciales bancables.

Trois banques commerciales ont, cependant, manifesté un modeste intérêt à l'endroit des PME en tant que clientes, au terme de leur mesure de diversification du porte-feuille ou en tant que clientes potentielles ayant divers besoins en termes de crédit. Toutes ces institutions financières ont évoqué les facteurs risques, le manque de caractère bancable des PME, le manque de gage viable et le coût élevé de la tenue des petits comptes pour justifier leur réticence à accorder des prêts à cette classe de clients. Elle manifestent, par contre, une certaine disposition vis à vis des approches créatives pour accorder des prêts aux PME, surtout si les risques inhérents pourraient être compensés/amoindris par certaines mesures de garantie, par exemple la fréquence des versements effectués par le client, les fonds de garantie dont dispose celui-ci, les cautions mutuelles.

La Banque Dar Al Maal Al Islami et la BCC ont manifesté un grand intérêt à ce sujet; la première ayant affirmé que son objectif est d'accueillir une grande variété de clients solvables et la dernière ayant indiqué que la banque pourrait être intéressée par les petits clients si ceux-ci remplissaient les critères de la banque concernant les gages et les investissements personnels. La Dar Al Maal s'est déjà engagée dans des programmes de prêts aux artisans ruraux et aux éleveurs, les premiers disposant d'un fonds de garantie et les seconds bénéficiant d'un projet USAID ayant un fonds de garantie. La troisième institution, la BIAO s'est engagée dans un programme de prêts aux coopératives dans le cadre des activités économiques au terme du Projet Appui à la Production Agricole qui comporte aussi un fonds de garantie.

Le Programme d'Appui aux Initiatives Privées et à la Création d'Emplois (PAIPCE) relativement nouveau dispose d'un volet crédit au terme de la ligne de crédit de la Banque Mondiale qui n'est pas encore opérationnelle pour ceux des fonctionnaires qui out volontairement décidé de quitter la fonction publique ainsi que pour les hommes d'affaires déjà engagés dans le secteur privé et qui aimeraient créer leur propres entreprises et des emplois. Le crédit est lié à un investissement de 30% du montant comme l'apport personnel du nouvel entrepreneur (s'il a quitté volontairement la fonction publique, on lui donne une compensation substantielle) et à une formation approfondie au Centre d'Animation et de Formation.

D. Potentiels économique et industriel.

Les domaines où il existe un plus grand potentiel de croissance pour les PME semblent être ceux de l'industrie légère liée aux activités rurales productives (ainsi que la chaîne alimentaire); de la manufacture légère pour ceux des produits dont les industriels nigériens ont des chances ou sont susceptibles de faire face à la concurrence sur le marché intérieur et ceux des pays voisins en raison de la différenciation de produit et des services pour les marchés urbains intérieurs (réparation, services de maintenance, services d'entretien des bureaux, services d'information/professions et éventuellement la prise en charge de certaines activités municipales et étatiques).

Les activités qui demandent un investissement limité de capitaux et un niveau d'expertise assez peu élevé telles que la boulangerie, les pharmacies, les imprimeries, le transport ont un potentiel de rentabilité à court terme étant donné que ces domaines ne sont pas encore saturés. Deux autres domaines disposant d'un potentiel concernent les activités qui soutiennent le tourisme/hotelerie, c'est-à-dire le transport à l'intérieur du pays, le transport au niveau local, les voyages organisés, les activités sportives (le canotage, la pêche, la chasse), les restaurants, le shopping etc, tandis que le domaine de la construction dépend de la situation économique. En admettant une relance de l'économie, le domaine de la construction pourrait disposer d'un potentiel puisqu'il comporte toute une chaîne d'activités allant des matériaux de construction à l'ameublement des logements et des bureaux.

E. Principales contraintes au développement des PME et leur lien avec la formation.

Les principales contraintes au développement des PME qui affectent directement leurs besoins en formation sont les suivantes:

1. Accès au crédit - avec des conditions économiques plus favorables, l'accès au crédit par les PME pourrait être amélioré par une formation pratique appropriée qui prenne en compte toute la gamme des activités des entreprises afin de rendre les PME "bancables". La formation requise couvrirait les compétences de base nécessaires au démarrage d'une

entreprise, l'attitude nécessaire, un système comptable, des notions de gestion et, surtout, la connaissance des marchés et du marketing. Cette formation doit être posée comme condition à l'octroi d'un crédit afin de s'assurer que l'entrepreneur a fini avec succès cette formation et qu'il démarre ses activités sur des bases solides et avec des activités "bancables".

2. Mesures de politique prises par l'Etat nigérien. La libéralisation des échanges a mis les PME Nigériennes dans une situation de concurrence rigoureuse vis à vis des produits importés. Le problème s'étend également aux sociétés qui fournissent des biens et services aux industriels qui sont affectés en premier lieu. La gestion financière et commerciale sont les compétences clé nécessaires pour ces entreprises afin de leur permettre de faire face à cette concurrence au niveau des prix des produits importés. Les activités commerciales doivent être modestes (formation en comptabilité et contrôle des coûts) et compétitives (formation de base en marketing et dans les domaines techniques et outils qui sont pertinents à la situation des PME au Niger).

3. Potentiel économique et du marché. A ce stade, la formation en matière de marketing est aussi absolument très importante si la PME qui fait face à la concurrence des produits importés doit survivre. La PME est confrontée à un marché intérieur fragmenté ayant seulement un ensemble de potentiel de croissance très modeste (quelques îlots existent) et un flot de marchandises importées du Nigéria. D'autre part, le Nigéria pourrait, avec une bonne prospection de marché, offrir des débouchés aux produits ou les attributs de produits (par exemple, la qualité du produit) où les industriels nigériens disposent encore d'un avantage comparatif.

4. Caractéristiques du secteur privé.

Les caractéristiques contraignantes du secteur privé lui-même vont de sa perception de l'entreprise (rotation rapide des marchandises et de l'argent par rapport à l'investissement et au re-investissement dans une activité à long terme), à l'organisation et au fonctionnement effectifs de l'entreprise. Ces caractéristiques comprennent, en particulier, un manque de responsabilité en matière financière, un manque de créativité dans le domaine de l'entreprise, une passivité vis-à-vis du marché (attendre que le client vienne acheter), un manque de compréhension du mécanisme des capitaux et leur rôle dans la formation et les activités de l'entreprise ainsi qu'une moindre compréhension des besoins en planification. La formation en matière d'organisation, de planification, de comptabilité, de gestion, de programmation et peut-être le plus important en ce qui concerne le Niger, de mécanisme du marché, est une mesure nécessaire pour alléger les contraintes fonctionnelles du sous-secteur de la PME et allier les réalités africaines et les besoins des entreprises.

F. Autres recommandations visant à alléger certaines contraintes

L'équipe d'évaluation a également évalué d'autres possibilités d'alléger certaines contraintes entravant le développement des PME et liées aux activités en cours financées par l'AID dans le domaine de développement du secteur privé. Ces possibilités sont examinées dans l'Annexe 5.

IV. L'Emploi et les Ressources d'Education et de Formation mis à la disposition du Secteur Privé

A. Emploi au Niger

La population nigérienne (le dernier recensement a été effectué en 1988) est estimée à 7,25 millions d'habitants avec 50% de moins de 16 ans. Seuls 15% de la population résident dans les centres urbains et le reste participe à la production agricole et pastorale et vit dans les zones rurales. Seuls 10% de la population adulte sont lettrés.

En 1986, l'état nigérien a employé 32 600 personnes dont 11 000 dans le cadre de contrats qui pourraient être résiliés à tout moment. Les sociétés parapubliques et celles du secteur privé formel employant 22 800 personnes par rapport à 27 000 en 1984 et 36 000 à la fin des années 70. En 1987, le secteur informel a fourni environ 125 000 emplois dont plus de 22 000 à Niamey. En utilisant les statistiques susmentionnées, on estime que plus de 65% de la population adulte des centres urbains sont au chômage. (NB:cette estimation comprend, ceux qui ne peuvent pas travailler). Ces dernières années ceux qui ne travaillent pas comprennent de plus en plus des personnes instruites.

B. Système Educationnel au Niger

Le système éducationnel nigérien commence avec l'école primaire à l'âge de 7 ans pour un certain nombre et prend fin 14 ans plus tard avec le baccalauréat. Le système sert à choisir et former les futurs employés de la fonction publique, et non pour fournir une instruction générale entraînant une main-d'oeuvre plus productive. Cette orientation est défavorable non seulement pour l'économie mais également pour le système éducationnel "l'obligeant ainsi à accorder une plus grande attention aux réductions du groupe d'étudiants plutôt qu'au processus de formation de ceux qui sont inscrits" (USAID/Niger, 1986).

Bien que le Gouvernement du Niger ait institué l'enseignement primaire libre et obligatoire en 1962, seuls 27% du groupe des élèves potentiels sont entrés en 1ère année en 1985-1986. En gros, seuls 28% de ceux inscrits en 1ère année en 1981 ont été reçus en 1986 au certificat (CFEPD) leur permettant de poursuivre leurs études. Ainsi sur 100 enfants qui sont eligibles pour l'entrée en 1ère année de l'école primaire, on estime que seuls 8% pourront continuer au CEG. Les possibilités offertes à ceux qui ne continuent pas sont très limitées et consistent généralement au retour à l'agriculture ou à l'exode vers les centres urbains. L'école secondaire se répartit en deux cycles. La fin du premier cycle qui dure 4 ans et dispense un enseignement général, est sanctionné par le BEPC qui est obtenu après la réussite à un examen national. En 1986, 45% (4.188) des élèves sont admis au BEPC; 26% de ces 4.188 admis n'ont pas été autorisés à poursuivre au second cycle, mais ont été mis à la disposition du secteur privé pour emploi. Le BEPC en lui-même ne possède qu'une valeur limitée et n'assure aucune compétence spécialisée.
L'entrée au second cycle ou lycée se fait pour des raisons pratiques et

dépend de l'obtention du BEPC et des notes adéquates pour la qualification. La plupart des élèves vont soit dans un collège d'enseignement général ou technique (CEG - CET). Il est important de noter que même dans les écoles techniques, "l'instruction à ce niveau est considérée comme étant essentielle uniquement pour la formation des futurs responsables de la fonction publique et des fonctionnaires techniciens qui recevront des missions professionnelles: agents d'agriculture et d'élevage, assistants de santé, maîtres d'école primaire et autres professions." (USAID/Niger, 1986).

Après ces quatre années et un examen national, on obtient le Baccalauréat (BAC) qui permet aux élèves d'accéder à l'Université, à condition que les conditions financières soient remplies. En 1986, 945 lycéens ont été admis à l'Université; 80 ont obtenu le BAC, mais n'ont pas pu continuer et 754 ont terminé les quatre ans sans réussir au BAC.

C. Formation Technique

Il y a deux écoles professionnelles qui reçoivent les élèves ayant le CFEPD et dispensent des programmes de deux ans formant les élèves en vue d'occuper des postes de subalternes; une pour les aide-infirmiers et l'autre pour les techniciens: 1/ Bien que l'équipe n'ait pas visité le Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnel (CFPP), il paraît que ce dernier considère son rôle comme étant assez proche de celui des écoles d'enseignement technique, pour former des techniciens de la fonction publique que celui d'une école qui dispense les compétences productives et industrielles nécessaires pour les postes de subalternes dans les entreprises privées et publiques.

Il y a quatre écoles d'enseignement technique où l'on accède après admission au BEPC:

- Centre d'Enseignement Technique Kalmaharo;
- Collège d'Enseignement Professionnel Issa Béri;
- Ecole Nationale d'Administration (ENA) et
- Centre de Formation Professionnelle des Activités Pratiques et Professionnelles (CFPA) à Zinder.

1/ Bien que l'ENA dispensait également un programme de ce niveau, elle a recruté son dernier contingent en 1988.

Les élèves sortant de ces écoles sont généralement programmés pour les postes de cadres moyens dans la fonction publique et le secteur privé. Ces écoles tendent à souffrir du manque de matériel et de professeurs qualifiés et la plupart des élèves n'ont pas d'expérience pratique. Le CFPA de Zinder a été récemment construit avec l'assistance de l'Algérie et semble bien équipé.

On peut argumenter pour savoir si ces écoles assurent une formation efficace en gestion ou des compétences techniques, notamment celles exigées par le secteur privé. Un opérateur économique a déclaré que "les diplômés d'Issa Béri ne savent pas ce que c'est un moteur!" Issa Béri serait le plus important et le meilleur de ces centres. Le cas de l'ENA est examiné dans la section formation en gestion.

Outre les écoles examinées ci-dessus, plusieurs sociétés importantes ont leurs propres programmes de formation (par exemple, les compagnies minières nationales et la société nigérienne d'électricité). Plusieurs manufactures formelles et informelles ont des programmes d'apprentissage pour lesquels les stagiaires paient le propriétaire de la compagnie.

Comme indiqué dans l'analyse des questionnaires et mentionné dans plusieurs interviews, les responsables et agents qualifiés et expérimentés ayant des compétences techniques et de maintenance manquent dans le secteur privé. A première vue, il semblerait que les fonds ADRH doivent être utilisés pour améliorer les écoles techniques examinées dans les sections précédentes. Toutefois, eu égard à l'orientation du système qui s'éloigne de l'éducation de techniciens et au nombre réduit de personnes s'inscrivant à ces programmes pour un recyclage, l'équipe avance l'argument selon lequel, tout programme visant à accroître la productivité devra être dispensé en dehors de l'actuel système éducationnel.

Le syndicat patronal SPEIN procède à la conception d'un centre de formation technique du secteur privé pour l'acquisition des compétences industrielles et qui sera placé sous le contrôle de la Chambre de Commerce. Le programme est conçu pour assurer le recyclage des cadres inférieurs afin qu'ils puissent assumer des postes de superviseurs. Jusque là, le Président du SPEIN a déclaré que le Gouvernement a promis des locaux et le FAC a manifesté un intérêt pour équiper le centre. Des instructeurs à temps partiel doivent être recrutés dans le secteur privé dont ils resteront les employés. Bien que les employeurs prendront en charge une partie des frais du programme, le SPEIN aura besoin d'assistance financière et technique, notamment un programme de formation à court terme en méthodologie de l'enseignement 2/ pour les instructeurs.

2/ Ce centre est décrit dans l'actuel plan quinquennal en tant qu'institution publique. Toutefois le SPEIN et la Chambre de Commerce s'engagent à la classer dans le secteur privé. Selon le Président du SPEIN, "si le secteur privé ne contrôle pas le centre, il ne marchera jamais."

Ce programme, s'il est réalisé, nécessitera plus d'appui que celui disponible dans le cadre du projet ADRH. L'équipe chargée de l'étude recommande que l'USAID/Niger maintienne le contact avec le SPEIN concernant ce projet et suive les progrès accomplis en matière de conception et négociation avec les autres donateurs. Si des progrès sont réalisés, la fourniture d'une assistance technique à long terme pourrait être bénéfique pour le secteur privé.

D. Formation en Gestion

Ecole Nationale d'Administration (ENA)

L'ENA est une école secondaire dispensant une formation au niveau inférieur et supérieur. L'obtention du BEPC et l'admission au concours d'entrée sont exigées. Les programmes offerts sont: l'administration publique, le secrétariat, le finances et la comptabilité et le commerce et la gestion. Les élèves du secteur privé ne suivent en général que les deux derniers cours. Bien que l'ENA encourage le contact avec le secteur privé essentiellement en tant que moyen d'augmenter l'effectif et générer des revenus, il n'existe actuellement aucune évaluation systématique des besoins du secteur privé et du développement des réponses appropriées. Toutefois, l'ENA espère revoir son programme et sa méthodologie en guise de première étape de l'élaboration d'un programme de recyclage, y compris les cours à court terme pour les employés du secteur privé. La formation à l'ENA coûte environ 1.000 dollars par an.

La section commerce et gestion compte sept professeurs dont trois femmes. La plupart d'entre eux ont obtenu leur diplôme universitaire à l'étranger, mais n'ont aucune expérience acquise dans le secteur privé. Plusieurs professeurs ont suivi le cours sur la Formation des Formateurs au CNPG, mais l'ENA n'a pas évalué l'efficacité de ce cours. Par le passé, les professeurs de l'ENA ont enseigné à l'OPEN et moins souvent au CNPG.

Université de Niamey

Au sein de l'Université, la Faculté de Sciences Economiques et Juridiques, offre un programme de formation de trois ans sanctionné par un diplôme d'économie avec spécialisation en gestion (33% du temps) comprenant: principes de gestion, gestion fiancière, comptabilité, marketing, analyse des coûts et autres thèmes. Ceux qui ont fait commentaire, ont déclaré le programme comme étant très théorique et manquant d'applications pratiques; l'objectif de l'Université est de préparer les étudiants pour des études complémentaires ou un emploi public et non pour le secteur privé.

Il y a actuellement un seul professeur nigérien de gestion et il spécialise en comptabilité. Les autres professeurs sont recrutés à mi-temps et viennent essentiellement du CNPG ou de l'ENA ou sont des expatriés; plus de 60% du corps professoral du département sont des étrangers, y compris les quelques professeurs qui dispensent des cours de gestion. Trois d'entre eux sont maintenant inscrits dans les programmes de formation en gestion (non financés par l'USAID) et l'on peut espérer que leurs programmes comportent des applications pratiques.

Les membres du corps professoral ont suggéré que la formation menant au diplôme de gestion soit orientée vers la pratique, mais le rectorat n'a pas favorablement accueilli cette idée. A ce point, il n'est pas seulement improbable que l'Université finance un tel programme qui est étranger à sa nature et à son image même, mais elle doit également former à nouveau tous les professeurs actuellement en service ou en recruter d'autres nécessaires pour dispenser les cours menant à ce diplôme. Des professeurs ont également suggéré qu'un programme de deux ans sanctionné par un diplôme de comptabilité soit institué. Bien que l'Université ait été plus réceptive à cette idée, le manque de ressources humaines et financières ainsi que la définition des objectifs de l'Université continuent à entraver toute action positive.

De l'avis de l'équipe chargée de l'étude l'Université doit sérieusement envisager de trouver une solution à son approche actuelle. Les diplômés ne peuvent être employés ni par l'Etat qui procède au dégraissage de la fonction publique, ni par le secteur privé pour lequel ils n'ont pas reçu la formation adéquate. Toutefois, les décisions nécessaires ne peuvent être prises que par le rectorat et, jusque là, assurer une formation à long terme pour les quelques professeurs nigériens n'engendrera que des résultats limités. Toutefois, l'USAID pourrait entamer un dialogue avec l'Université à ce sujet et encourager une intégration progressive de cours et approches davantage axée sur la pratique. Par exemple, le (PRGFS) Programme Régionale de la Gestion Financière au Sahel vient juste d'achever un cours sur les techniques d'audit à l'Université; 20 professionnels et un professeur y ont pris part. L'Université a accepté de dispenser aux étudiants en août 1989, et ce à titre facultatif, ce cours qui sera un complément du programme normal. Il serait intéressant de voir la manière dont les étudiants abordent ce cours et leurs réactions face audit cours.

Comme première étape, à condition que des entreprises et candidats appropriés soient identifiés par la Chambre de Commerce et l'Université, l'ADRH pourrait financer des voyages d'étude et un programme de stage pour les professeurs et/ou étudiants dans les sociétés et universités locales, africaines et américaines ayant des programmes appliqués pendant les vacances d'été.

Le CNPG

Créé en 1985 sous légide de la Chambre de Commerce, le Centre National de Perfectionnement à la Gestion (CNPG) a recentré ses activités en 1987 afin de mettre l'accent sur le secteur privé. Des bourses ainsi que l'assistance technique sont fournies au personnel du CNPG par le BIT sur

financement PNUD afin d'améliorer les connaissances techniques du personnel nigérien et d'élargir ses programmes concernant le secteur privé. le CNPG reçoit également de l'assistance de la BIRD, mais essentiellement pour les activités portant appui à la réforme du secteur para-public.

La formation au CNPG est payante: environ 300 dollars pour les programmes à court terme et 1 600 dollars pour la formation à long terme (six semaines étalées sur un an). En général, seules les entreprises moyennes peuvent payer les frais de ce programmme qui leur est destiné. Le CNPG dispose de six formateurs à plein temps et de 30 formateurs à temps partiel de nationalité nigérienne ainsi que de trois expatriés travaillant à titre permanent. Toute personne désireuse de devenir un formateur au CNPG à temps partiel doit suivre, au préalable, un programme de formation de formateur du CNPG.

En collaboration avec le BIT/PNUD, le CNPG entamera des activités visant à aider les petites entreprises en 1989, en particulier le développement des systèmes appropriés de gestion et des méthodes de formation. Au cours de cette phase, le CNPG espère fournir de l'assistance technique à quatre petites entreprises par an en utilisant les mesures et modèles de formation présentés ci-après. Cela comprendra une évaluation des besoins et le développement d'un plan de formation. Lorsqu'un groupe de personnes sollicitant un programme de formation dans un même domaine est rassemblé, le CNPG organisera des cours dans la soirée ou le week end.

L'équipe recommande que le projet ADRH soit utilisé pour soutenir le programme du CNPG concernant les petites entreprises, y compris le financement des plans d'analyses/formation du CNPG, la mise en oeuvre d'un programme approprié de formation, 1-2 bourses par an pour des programmes à court terme ou des voyages d'études sur des thèmes afférents aux PME et un fonds limité pour l'acquisition du matériel de référence, en mettant l'accent sur les bourses des PME. Le CNPG devra collaborer, autant que possible, avec le PAIPCE/CAF étant donné que ce projet met également l'accent sur le développement des petites entreprises.

Si possible, le Projet ADRH devra mettre l'accent sur le renforcement du CNPG ainsi que sur le contact avec les collaborateurs en créant des occasions de travail avec les autres institutions et les formateurs pour la présentation des séminaires et programmes. De cette manière, le CNPG peut également être considéré comme une ressource pour le projet ADRH. Le CNPG offre actuellement plusieurs services de formation à l'intention du secteur privé, notamment:

- Une série de séminaires de 3-5 jours sur divers thèmes de gestion à l'intention des gestionnaires de niveau moyen (par exemple, gestion des ressources humaines, budget, analyse du bénéfice, gestion du stock, étude du marché);

- Un programme de formation des formateurs couvrant aussi bien des activités théoriques que pratiques en utilisant des problèmes tirés des lieux de travail des participants;

- Formation en informatique et en applications informatiques (de nombreux participants sont financés par la BIRD dans le cadre du programme de réforme des établissements para-publics).

- Un séminaire sur les techniques d'audit;

- Un programme de formation/action dans lequel les tâches et les aptitudes nécessaires pour accomplir ces tâches dans une institution particulière sont identifiées et ensuite la formation et le suivi sont assurés pour obtenir les compétences nécessaires;

- L'assistance technique aux sociétés utilisant le modèle formation/action, y compris l'évaluation des besoins, le développement du plan de formation et des séminaires pour trouver une solution aux besoins de la société sur une base élargie à toute l'institution et

- Conférences sur des thèmes spécifiques de gestion destinées aux directeurs des entreprises publiques et privées.

OPEN

L'Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN) a été créé en 1978 par le Gouvernement du Niger, avec des cadres provenant essentiellement de l'Administration pour servir les petites et moyennes entreprises. L'OPEN qui compte aujourd'hui 64 personnes environ a deux antennes opérant sur le terrain qui, selon les personnes interviewées et l'équipe d'évaluation, ne semblent pas avoir beaucoup d'impact (c'est-à-dire, ces 3 dernières années, l'antenne de la région Maradi-Zinder a fourni de l'assistance à long terme à 5 entreprises et de l'assistance à court terme à d'autres). La continuation des antennes est très peu probable.

L'OPEN a deux divisions: la division des études et la division de la formation et de l'assistance. La division des études fournit des analyses sur l'environnement commercial et la commercialisation, des études sur la mise en oeuvre et l'évaluation, et des rapports sur les travaux de recherche en économie, ainsi qu'un centre d'information et de documentation, essentiellement utilisé par le personnel. La division de la formation et de l'assistance comprend la section technique et la section gestion. Les activités entreprises à ce jour comprennent plusieurs études, ateliers et de l'assistance aux entreprises. L'accent est souvent mais non toujours mis sur la comptabilité. Certaines entreprises ont payé pour des contrats d'assistance qui comprennent la gestion à court terme et sur le site, l'analyse/formation, ainsi que le suivi, et parfois des programmes de formation à Niamey. Les activités concernant les petites entreprises ont porté sur l'organisation des coopératives de Niamey entre les fabricants de mobilier, les garagistes, les tanneurs et les artisans du marché de Katako, en utilisant les fonds de développement allemands.

Un rapport rédigé par le PAIPCE en 1987 conclut que l'OPEN "fait l'objet de plusieurs critiques qui semblent justifiées en ce sens que très peu de ses projets, à ce que l'on sache, ont connu du succès. Il a perdu beaucoup de crédibilité auprès des promoteurs et institutions financières qui l'estiment incompétent au niveau de la préparation des projets." Cette opinion générale était également exprimée par plusieurs personnes interviewées lors de l'étude, aussi bien les représentants des organisations que les bénéficiaires eux-mêmes.

Les facteurs contribuant à la mauvaise performance de l'OPEN sont variés et complexes, et ne sont pas entièrement compris par l'équipe qui a réalisé l'étude. A un niveau fondamental, l'OPEN ne démontre pas toujours la capacité de juger les entreprises viables dans lesquelles il convient d'investir des ressources financières et humaines. Par ailleurs, certains membres du personnel ne sont pas adéquatement formés en techniques de développement organisationnel et évaluation des besoins, laissant souvent cette tâche à l'entreprise elle-même, qui n'est pas équipée pour s'aquitter de cette tâche. Quand un programme de formation est identifié, le matériel y afférent est caduque et il existe un manque de créativité. En somme, de l'avis de l'équipe, l'OPEN a procédé à la mise en oeuvre de l'assistance technique sans d'abord chercher à résoudre, si ce n'est tout récemment, les étapes préalables concernant le développement organisationnel, le matériel d'analyse et de formation.

Bien que le Projet ADRH puisse être utilisé pour satisfaire ces besoins, y compris l'assistance technique en élaboration des programmes, formation en évaluation des besoins, et renforcement de l'OPEN par le biais de la collaboration avec les autres institutions au niveau de la présentation des ateliers de gestion, un investissement important n'est pas recommandé en ce moment. Le Gouvernement du Niger, le PNUD et la Banque Mondiale discutent actuellement d'une re-organisation de l'OPEN. Le représentant de la Banque Mondiale a suggéré que l'OPEN soit re-structuré en tant qu'organisation chargée des études en faisant les recherches sur la politique économique, les études sur les marchés, les analyses portant sur la mise en oeuvre, et les évaluations, tout en transférant au CNPG ses responsabilités relatives à la formation. Si cela devenait le cas, l'OPEN aura des besoins en formation très différents. L'équipe recommande que l'USAID/Niger re-évalue les besoins de l'OPEN en fonction de la re-organisation.

Projet Régional de Gestion Financière au Sahel (PRGFS)

Le PRGFS, qui couvre sept pays du Sahel, a un bureau à Niamey. Le Projet, qui se poursuivra jusqu'en juin 1990, a pour objectif premier l'institutionalisation de la gestion effective, de la comptabilité et des pratiques d'audit essentiellement au niveau des projets de développement financés par l'USAID. A ce titre, il ne met pas l'accent sur le secteur privé mais a pu satisfaire spécifiquement certains besoins. Par exemple, le PRGFS, avec les fonds du Projet ARDH, parrainera deux comptables provenant des sociétés privées pour participer à des activités de formation dans des sociétés analogues à Abidjan. Le PRGFS a également, comme susmentionné, organisé un cours en

techniques d'audit à l'Université, ainsi qu'un séminaire en gestion de budget en collaboration avec le CNPG. Bien que cette dernière activité n'ait pas été spécifiquement orientée vers le secteur privé, elle a servi à renforcer une institution de formation pour ce secteur. Le chef d'équipe a exprimé son désir d'organiser un atelier de comptabilité pour le secteur privé, mais a mis l'accent sur l'importance de rassembler un groupe de participants ayant des problèmes communs. Le fait de travailler avec les syndicats patronaux pourrait aider à constituer un tel groupe.

V. ORGANES D'APPUI AU SECTEUR PRIVE

A. Chambre de Commerce

La Chambre de Commerce a été établie en 1977 et comprend une Assemblée Générale de 120 membres dont 50 représentants des secteurs du commerce et du crédit, 55 des secteurs industriel, du transport et de l'artisanat et 15 des secteurs agricole et de l'élevage. Bien qu'elle rassemble maintenant plus de 3 000 membres, le nombre des membres payant leurs cotisations ne pouvait pas être déterminé (lors de la visite de l'équipe) car il n'était pas possible de rencontrer les responsables compétents pour obtenir ces informations. En ce moment, il n'y a aucune statistique qui décrive la qualité de membre en fonction des principales activités. La Chambre de Commerce dispose de cinq bureaux, notamment à Niamey, Zinder, Maradi, Tahoua et Agadez. L'efficacité de ces bureaux à réaliser les objectifs de la Chambre de Commerce n'est pas évidente.

La Chambre de Commerce a cinq départements, notamment l'administration, les études et la recherche (une grande partie de cette tâche revient au SPEIN), l'information et la documentation, l'évaluation et l'utilisation des infrastructures (par exemple, les places du marché) et la formation. Le département de la formation anime divers séminaires, y compris ceux sur la commercialisation et la gestion au sein des nombreux secteurs, l'examen des réglementations de l'Etat et autres. Le responsable du département de la formation siège également au conseil d'administration du CNPG, de l'OPEN et de l'ENA. Dans le cadre du Projet PAIPCE, la Chambre de Commerce a récemment mis sur pied le Centre pour l'Animation et la Formation (CAF) pour faire face aux besoins des secteurs informels et des petites entreprises. Le CAF dispose d'un personnel de 4 membres dont deux femmes, le directeur du département de la formation, un membre du département, un expert fourni par l'ONUDI et un représentant du PAIPCE.

D'autres activités du département de la formation mettent l'accent sur la formation dans le domaine des compétences techniques et s'occupent actuellement de l'apprentissage en menuiserie et en construction métallique. Cette année, la Chambre de Commerce espère élargir ce centre afin d'englober l'apprentissage en réparation automobile et d'établir des centres similaires pour les artisans (à Niamey) et pour les électriciens et mécaniciens (à Maradi).

Selon l'équipe chargée de cette étude, il manque aussi bien des ressources humaines que financières pour une mise en application effective de ces nombreuses activités. La Chambre de Commerce n'est pas très bien structurée et n'a pas clairement établi ses priorités. Le projet ADRH devrait être utilisé pour aider la Chambre de Commerce à clarifier ses relations avec d'autres agences partenaires, établir des objectifs, élaborer un plan réaliste d'activités, déterminer les résultats escomptés et assurer sa propre évaluation. En outre, le personnel de la Chambre de Commerce doit développer sa capacité de travailler avec les PME et d'améliorer ses connaissances techniques. Bien que l'assistance technique en matière de planification stratétigique serait bénéfique à la Chambre de Commerce, celle-ci ne semble pas maintenant engagée dans ce type de re-organisation. Le CNPG entreprend actuellement une étude diagnostique de la Chambre de Commerce et élaborera un plan de formation. L'équipe recommande que la formation à court terme soit financée dans le cadre du projet ADRH, notamment des programmes sur la planification stratégique, les thèmes sélectionnés en gestion (par exemple, informations et gestion financière), et le développement et l'appui/conseil des PME, la formation des agents de terrain et d'autres tels que définis par l'analyse du CNPG. En outre, un voyage d'études devra être organisé avec l'aide de AFR/TR/EHR afin de familiariser les représentants de la Chambre de Commerce et des syndicats patronaux avec d'autres approches poursuivies par des organisations similaires.

B. Programme d'Appui aux Initiatives Privées et à la Création d'Emplois (PAIPCE)

Le PAIPCE est un projet d'une durée de 5 ans initié en 1987 par l'Etat nigérien avec le soutien du PNUD, la Banque Mondiale et d'autres donateurs. Le personnel du PAIPCE comprend 11 membres dont trois consultants financés par les bailleurs et 8 autres personnes. La plupart des membres du personnel ont très peu ou pas du tout d'expérience pratique mais ils ont tous eu une bonne formation et ils sont très enthousiastes au travail. Le premier objectif du PAIPCE est de rechercher les implications des politiques actuelles du Gouvernement et de formuler des recommandations en vue d'une réforme. Les thèmes à couvrir comprennent: le code commercial nigérien, la législation en matière du commerce extérieur, le code d'investissement et l'amélioration du cadre administratif et fiscal dans le domaine du secteur privé.

Le deuxième objectif du PAIPCE est de porter appui à la création des nouvelles entreprises. Jusqu'à présent, cette activité a principalement porté sur l'aide aux fonctionnaires ayant quitté volontairement la fonction publique déjà surchargée pour entrer dans le secteur privé. Des 91 premiers bénéficiaires, 37 ont suivi un stage en développement et gestion des entreprises organisé par le CNPG avec l'assistance du BIT. Seule une poignée de ce premier groupe a réussi à obtenir un crédit commercial. Bien qu'un programme de formation ait été élaboré pour un second groupe d'environ 40 bénéficiaires, le CNPG ne peut pas le mettre en oeuvre tant que l'Etat n'aura pas payé les coûts de formation du

premier groupe. Le PAIPCE et l'Etat Nigérien espèrent porter appui à environ 100 bénéficiaires du programme par an. Le Gouvernement a également identifié quelques diplômés des universités qui n'ont pas pu trouver du travail dans le secteur public pour participer au programme. Le PAIPCE a animé une campagne d'informations à l'intention de ce groupe, mais il n'y a eu qu'un seul écho favorable.

Le Projet ADRH devrait être utilisé pour renforcer les activités du PAIPCE visant à porter appui aux bénéficiaires du programme dans deux domaines prioritaires: (1) l'évaluation des entreprises viables et préparation des études de marché et autres documentations nécessaires pour un prêt commercial et (2) formation dans le domaine du suivi et des services annexes au niveau des petites entreprises. L'équipe d'étude propose un atelier éventuellement organisé par le projet AID/ARIES sur l'évaluation du crédit et la préparation de dossiers pour faire face au premier domaine prioritaire. Si possible, les représentants des banques devront participer à tout ou partie des travaux de cet atelier en vue de renforcer les liens entre le PAIPCE et la communauté bancaire.

En réponse au second domaine de priorité l'équipe recommande un atelier basé sur une version modifiée des matériels didactiques utilisés pour former les agents de vulgarisation dans le cadre du projet PME de Maradi financé par le CARE. Etant donné que le PAIPCE est considéré comme l'homologue nigérien du projet CARE, on pourrait utiliser le CARE en tant qu'agent d'exécution. Cela faciliterait la gestion de cette activité par la Mission USAID.

C. Association des Femmes Commerçantes (AFC)

Reconnue officiellement en 1988, elle compte 540 membres, un comité de direction de 16 membres et deux antennes régionales installées récemment à Zinder et à Tahoua. Chaque membre achète une carte d'adhésion d'une valeur d'environ 1,65 dollars. L'Association utilise ces fonds pour la publicité et, une fois, elle a financé une annonce radiodiffusée. Une entreprise moyenne emploie une femme et totalise des ventes de l'ordre de 3 000 à 6 000 dollars par an. Ces femmes revendeuses au détail vendent des légumes, fruits, condiments, poissons et sont maintenant entrées dans le marché des tissus et des céréales traditionnellement dominé par les hommes. La plupart de ces femmes vont au Bénin pour acheter leurs produits étant donné qu'ils sont moins chers qu'au Niger. Des exemples de ces activités comprennent ce qui suit:

- Une tontine (groupe d'épargne) qui réunit plus de 900 dollars par semaine. Chaque semaine (environ une fois par an pour chaque femme) une femme est choisie pour recevoir les fonds qu'elle investit dans ses affaires. Contrairement à des nombreuses tontines, il est tenu un registre concernant les déboursements.

- Organisation des réunions bi-mensuelles regroupant les membres vendant les mêmes marchandises pour débattre des problèmes auxquels font face les membres. Si possible, l'AFC prend des mesures pour régler ces problèmes. Par exemple, lorsque la répartition des produits d'une

coopérative de production de légumes est définie de manière à ce que le produit revienne à celui qui l'aura déchargé du camion, ce sont généralement les hommes qui l'obtienne; aussi l'AFC est-elle intervenue auprès de la direction de la coopérative pour obtenir de celle-ci que les produits soient répartis équitablement entre les hommes et les femmes.

- Un fonds de garantie d'une valeur de plus de 600 dollars a été mis en place par les femmes commerçantes pour garantir les prêts des bailleurs de fonds.

- Participation aux conférences internationales sur la Femme dans le processus du Développement (transport et per diem financés par l'OMS), à l'Atelier sur la Formation des Formateurs (parrainé par l'USAID) et à plusieurs séminaires nationaux par les membres de l'AFC.

D. Association des Femmes du Niger (AFN)

L'AFN a été créée en 1975 en tant qu'organisation non-gouvernementale, bien que le Gouvernement du Niger ait un intrant informel dans l'institution. L'AFN est essentiellement un réseau décentralisé de foyers féminins disséminés à travers tout le pays dans les zones rurales et urbaines. Les animatrices dirigent ces centres au niveau des arrondissements. L'AFN reçoit des fonds pour ses activités et un programme de prêts d'un certain nombre de donateurs, surtout des ONG. Le rôle primordial de l'AFN est de promouvoir les compétences sociales et ménagères, et son rôle secondaire est de promouvoir des compétences en matière d'alphabétisation. Ci-dessous, quelques exemples des activités entreprises par l'AFN: production de petits ruminants, moulins à grains, broderie, cuisine, maraîcher, foyers améliorés, traitement de gari, et hygiène. Même quand il peut exister du potentiel pour les activités du secteur privé, ce n'est pas l'aspect qui est généralement encouragé. Lors de l'interview, la présidente de l'AFN a fait une déclaration selon laquelle la finalité de leurs foyers féminins est de mieux équiper les mères et les épouses.

Quant à l'efficacité du programme de l'AFN, Sheila Reines écrit, "Il n'y a pas de programme de formation ou de génération de revenus : il n'y a pas de programme. Il existe une collection de centres sans tutelle, structure de règle de travail, ou programme standardisé pour les mettre dans un réseau cohérent. Il appartient essentiellement à chaque animatrice d'élaborer son propre programme" (1987). Cette opinion est également partagée par le personnel du Corps de la Paix interviewé.

En 1989, l'AFN se propose d'organiser une formation en gestion pour les agents de vulgarisation grâce à une série d'ateliers de formation des formateurs. L'objet de cette formation est d'améliorer la gestion des projets, et non des activités du secteur privé. L'AFN, en collaboration avec le Ministère chargé de la Condition Féminine, a également demandé à la Chambre de Commerce et au CNPG de créer un module de formation en principes de gestion et systèmes comptables appropriés aux femmes commerçantes. Le Ministère a déjà engagé un membre de son personnel pour formation dans le cadre de ce programme, qui ensuite formera les agents de vulgarisation de l'AFN et d'autres groupes de femmes. L'AFN n'a pas encore engagé un homologue.

Les compétences en gestion et comptabilité constituent certainement un besoin chez les femmes entrepreneurs et la Mission devra utiliser les fonds du projet ADRH pour porter appui à ce genre de programme. Toutefois, il est contestable que l'AFN soit la meilleure institution de mise en oeuvre. Bien que l'AFN semble avoir des agents de vulgarisarion dont certains connaissent beaucoup de succès, il lui manque la capacité d'élaborer un programme, d'utiliser sa structure de manière efficace, et d'assurer le suivi de ses activités. L'équipe suggère que le projet ADRH soit utilisé pour porter appui à l'élaboration du module et à sa mise en oeuvre sur une base pilote, d'abord à Niamey et ensuite dans les environs. Pour un plus grand impact, il faudra inclure des représentants des autres associations de femmes, telles ques l'AFC au programme initial de formation des formateurs, les volontaires du Corps de la Paix travaillant dans les foyers féminins. En somme, l'accent devra être mis sur une stratégie de formation pour les femmes entrepreneurs dans un espace géographique limité, y compris des ateliers de suivi pour les formateurs et les participants, plutôt que sur une activité en une seule fois portant sur un grand espace géographique, entreprise par une seule organisation.

E. Syndicats patronaux

Il existe au Niger un certain nombre de syndicats patronaux. Pour le secteur privé formel, il y a le Syndicat Patronal des Entreprises Industrielles au Niger (SPEIN) qui représente les grandes entreprises. Il y a aussi de nombreux syndicats qui fonctionnent comme des syndicats professionnels, dont les syndicats des entrepreneurs, commerçants, transporteurs, hôteliers et restaurateurs, producteurs de textiles. Quand un membre des petits syndicats a un problème, le président du syndicat peut s'adresser au SPEIN qui, s'il ne peut résoudre le problème, s'adresse à la Chambre du Commerce qui au besoin s'adresse au gouvernement au nom des entrepreneurs. L'équipe a inclus le Syndicat National des Petits et Moyennes Entreprises du Niger (SYNAPEMEN) dans l'étude à titre illustratif. Une activité que peut entreprendre le projet avec le SPEIN est développée dans la section formation technique.

SPEIN

Créé en 1944, le SPEIN est étroitement lié à la Chambre du Commerce. Le SPEIN entreprend la plupart des études recommamdées par la Chambre du Commerce et les principaux responsables du SPEIN occupent des postes clé à l'Assemblée Générale. Le SPEIN formule également des recommandations à la Chambre du Commerce sur l'organisation de la Chambre pour mieux satisfaire les besoins du secteur privé, ainsi que sur le développement du secteur privé.

Le syndicat a 40 membres, représentant surtout les grandes entreprises, et trois activités primaires dont une commission fiscale, maintenant les relations avec le Ministère de la Fonction Publique et du Travail , et une commission sociale qui règle les questions relatives aux employés et qui s'occupe actuellement de la nécessité d'avoir un logement adéquat. Le SPEIN n'a jamais assuré directement la formation de ses membres, mais a souvent été employé pour organiser des programmes.

Aucune activité relative à la mise en place d'une institution dans le cadre de l'ADHR n'est actuellement proposée pour le SPEIN; toutefois, il faudra inclure un repésentant dans le voyage d'étude pour la Chambre du Commerce et en tenir compte pour les programmes de formation à court terme choisi. Conformément à la partie du rapport portant sur la formation technique, l'USAID/Niger peut vouloir à l'avenir explorer un éventuel projet bilatéral pour porter appui au centre de formation technique dans le cadre du SPEIN. En outre, il est vivement recommandé d'inclure un répresentant du SPEIN au PSAB.

SYNAPEMEN

Le SYNAPEMEN, y compris les entrepreneurs, les électriciens, les plombiers et d'autres techniciens, a été créé en 1976. Toutefois, jusqu'en 1982, il n'y avait que quelques sociétés qui dominaient le secteur formel et le marché de construction à moyenne et grande échelles. Le syndicat comprend actuellement 250 membres dont 175 depuis début 1987. Le SYNAPEMEN à cinq employés à plein temps dont un Secrétaire Exécutif, un Secrétaire Permanent et trois experts.

Les membres doivent remplir certaines conditions avant de faire partie du syndicat: être officiellement enregistré ; avoir un capital minimum de 17 000 dollars EU et un certificat attestant qu'aucun travailleur n'a de grief contre la société. Les membres donnent une partie de leurs contrats publics et privés (50%) au syndicat qui agit en qualité de sous-traitant en divisant le travail entre les différents membres du syndicat. Etant donné que le syndicat a connu une progression rapide et que l'économie a baissé, le problème consistant à ne pas avoir assez de travaux pour chaque membre a augmenté.

Le SYNAPEMEN assure la formation à ses membres sur une base individuelle. Il a été formé un certain nombre de groupes qui dispensent des programmes de formation aux entrepreneurs sur des thèmes spécifiques (exemples, comptabilité, estimation des coûts, compétences techniques). Si l'entrepreneur ne fait pas des progrès après 3 - 4 sessions, il n'est pas inclus dans les offres de travail du syndicat.

A l'heure actuelle, l'appui du projet ADRH à ces association n'est pas une priorité; toutefois un représentant pourrait être inclus dans le voyage d'étude concernant la Chambre de Commerce.

VI. Activité des donateurs en appui un secteur privé.

A. CLUSA - (Programme d'Appui à la Production Agricole - A.P.A)

Le projet CLUSA est un véhicule pour développer les organisations locales auto-suffisantes au Niger. Entre autres activités, CLUSA a mis en place un système national de formation décentralisé et basé au niveau du village à l'intention des membres des coopératives et des encadreurs opérant sur le terrain. Le projet a: fourni un modèle de

Aucune activité relative à la mise en place d'une institution dans le cadre de l'ADHR n'est actuellement proposée pour le SPEIN; toutefois, il faudra inclure un repésentant dans le voyage d'étude pour la Chambre du Commerce et en tenir compte pour les programmes de formation à court terme choisi. Conformément à la partie du rapport portant sur la formation technique, l'USAID/Niger peut vouloir à l'avenir explorer un éventuel projet bilatéral pour porter appui au centre de formation technique dans le cadre du SPEIN. En outre, il est vivement recommandé d'inclure un répresentant du SPEIN au PSAB.

SYNAPEMEN

Le SYNAPEMEN, y compris les entrepreneurs, les électriciens, les plombiers et d'autres techniciens, a été créé en 1976. Toutefois, jusqu'en 1982, il n'y avait que quelques sociétés qui dominaient le secteur formel et le marché de construction à moyenne et grande échelles. Le syndicat comprend actuellement 250 membres dont 175 depuis début 1987. Le SYNAPEMEN à cinq employés à plein temps dont un Secrétaire Exécutif, un Secrétaire Permanent et trois experts.

Les membres doivent remplir certaines conditions avant de faire partie du syndicat: être officiellement enregistré ; avoir un capital minimum de 17 000 dollars EU et un certificat attestant qu'aucun travailleur n'a de grief contre la société. Les membres donnent une partie de leurs contrats publics et privés (50%) au syndicat qui agit en qualité de sous-traitant en divisant le travail entre les différents membres du syndicat. Etant donné que le syndicat a connu une progression rapide et que l'économie a baissé, le problème consistant à ne pas avoir assez de travaux pour chaque membre a augmenté.

Le SYNAPEMEN assure la formation à ses membres sur une base individuelle. Il a été formé un certain nombre de groupes qui dispensent des programmes de formation aux entrepreneurs sur des thèmes spécifiques (exemples, comptabilité, estimation des coûts, compétences techniques). Si l'entrepreneur ne fait pas des progrès après 3 - 4 sessions, il n'est pas inclus dans les offres de travail du syndicat.

A l'heure actuelle, l'appui du projet ADRH à ces association n'est pas une priorité; toutefois un représentant pourrait être inclus dans le voyage d'étude concernant la Chambre de Commerce.

VI. Activité des donateurs en appui un secteur privé.

A. CLUSA - (Programme d'Appui à la Production Agricole - A.P.A)

Le projet CLUSA est un véhicule pour développer les organisations locales auto-suffisantes au Niger. Entre autres activités, CLUSA a mis en place un système national de formation décentralisé et basé au niveau du village à l'intention des membres des coopératives et des encadreurs opérant sur le terrain. Le projet a: fourni un modèle de

formation pour mettre en place la capacité des coopératives d'identifier, de concevoir et de mettre en oeuvre des activités économiques viables; formé les responsables des coopératives en alphabétisation, gestion, et comptabilité; mis en place une organisation dont la mission première est la formation et les services de consultation et dont les agents rendent compte aux coopératives; et formé un cadre de formateurs qualifiés de coopératives à travers le Niger.

B. Projet PME Care à Maradi.

CARE a récemment entrepris un projet à Maradi pour l'appui aux micro et petites entreprises en tant que moyen de diversifier les revenus et d'accroître la productivité. Le projet a formé huit agents qui travaillent essentiellement avec les artisans du secteur informel de Maradi et des zones rurales environnantes. Les agents aident les bénéficiaires à: définir leurs activités, évaluer les aptitudes et besoins de l'entrepreneur pour entreprendre l'activité ainsi que sa rentabilité; préparer une demande de prêt et à obtenir ce prêt; et fournir assistance et formation en gestion et compétences techniques. Des fonds sont disponibles pour porter appui à ces entreprises qui ne seraient pas en mesure d'obtenir des crédits par le biais d'un réseau officiel.

Le personnel du projet comprend également deux experts en technologie appropriée qui travaillent avec les artisans pour améliorer les pratiques actuelles et en développer de nouvelles. Outre la formation en technologies nouvelles, les bénéficiaires reçoivent des fonds pour l'équipement; ces fonds sont remboursables par le biais des prestations de services à la communauté, surtout la formation d'autres artisans et/ou les prestations de services aux groupes auto-gérés.

C. Projet BIT/ OPEN/USAID

Le projet BIT/OPEN/USAID, Formation et Assistance aux Entreprises Artisanales, assure la formation technique et en gestion aux artisans de la région de Dosso. Des techniciens travaillent avec les artisans pour adopter de nouvelles technologies aux conditions locales et aux besoins des populations (exemples harnais de chameaux, séchoirs solaires). Des fonds sont disponibles pour l'achat de matériaux à faible coût qui sont repayés par des services à la communauté ou par l'ouverture au bureau de poste d'un compte d'épargne d'un montant correspondant au prêt consenti. (Certains volets du projet CARE/Maradi ont leur base dans cette activité). Ce projet BIT a donné lieu à des opinions divergentes lors des différentes interviews.

Le BIT, grâce à un financement du PNUD, a également fourni une assistance considérable au CNPG, y compris des bourses pour le personnel du CNPG, l'assistance technique et des formateurs. Le personnel du BIT a récemment collaboré avec le CNPG et le PAIPCE pour former le premier groupe de bénéficiaires du PAIPCE dans les domaines concernant le développement des entreprises et la gestion de base. L'année prochaine, le BIT et le CNPG travailleront en étroite collaboration pour définir des systèmes appropriés de gestion pour les petites entreprises et espèrent organiser 2 - 3 séminaires pour des entreprises de cette taille. Le personnel du BIT essaie d'inclure le personnel de la Chambre de Commerce dans cette activité.

D. Banque Mondiale (BIRD)

La Banque Mondiale est le plus gros donateur dans le domaine des réformes du secteur privé/parapublic. Elle a achevé ou se propose d'entreprendre de nombreuses études portant sur des thèmes y afférents (exemple, l'impact des politiques gouvernementales sur le développement du secteur privé, une évaluation du secteur privé, une étude sur les programmes d'incitation à l'endroit de l'industrie). La Banque Mondiale a également fourni de l'assistance directe au CNPG dans les domaines concernant entre autres: des voyages d'étude pour le personnel, le financement d'un total estimatif de 140 participants, notamment les participants aux séminaires sur la formation informatique; l'appui d'un rapport institutionnel avec une école d'affaires à Paris; et le financement des conférences des décideurs des secteurs public et privé. La BIRD contribue également au PAIPCE et à l'OPEN en accordant à cette dernière une ligne de crédit.

E. PNUD

Le CNPG reçoit de l'assistance financière du PNUD par le biais du projet BIT. Le PNUD apporte également appui à l'OPEN par le biais de l'ONUDI qui apporte de l'assistance technique à la Division des Etudes ainsi qu'au Centre Nigérien de Commerce Extérieur (CNCE). Au CNCE, le PNUD a financé de l'assistance technique pour développer un plan d'action en matière d'importation, rationnaliser les activités et techniques d'importation, et créer un système pilote d'informations commerciales. Il y a également deux consultants dans le cadre de l'ONUDI travaillant avec le PAIPCE. En outre, le PNUD finance un projet régional pour aider le personnel de l'abattoir à améliorer la qualité des cuirs et peaux. Le PNUD a financé de nombreuses études sur le développement des industries d'appui à l'élevage, le traitement du manioc, le stockage des oignons, l'aviculture et l'alimentation du bétail.

VII. Evaluation des besoins en formation.

A. Profile des Sociétés interviewées.

Lors de l'évaluation, l'équipe a interviewé 30 sociétés à Maradi et Niamey. Toutes ces sociétés étaient recommandées par l'OPEN, le CNPG ou le Directeur de la Chambre de Commerce de Maradi. La plupart de ces sociétés appartiennent au secteur formel; toutefois certaines sociétés provenant du secteur informel y étaient incluses. La section suivante décrit les caractéristiques des sociétés et leurs besoins en formation tels que perçus par leurs propriétaires, les directeurs généraux ou dans six cas le personnel chargé de la gestion. Les sociétés étaient équitablement réparties entre le secteur industriel (industrie légère, agro-industrie et construction) et le secteur de prestation de services (commerce, hôtels et les sociétés industrielles et commerciales) dont 40% sont engagés dans le commerce. Bien que le pourcentage des sociétés industrielles interviewés (50%) ne soit pas représentatif du secteur privé au Niger, l'accent a été mis sur ce secteur à cause de son potentiel pour la croissance et la création d'emplois.

La plupart était des entreprises de petite ou moyenne taille appartenant à la famille (63%) ou des sociétés (30%). Vingt pour cent de ces sociétés ont été des sociétés parapubliques et n'ont été privatisés que tout récemment, et une seule est demeurée publique. Plus de la moitié de ces sociétés est dans les affaires depuis au moins 10 ans; le quart (1/4) est dans les affaires depuis 6 - 10 ans. Quelques unes de ces sociétés exportent leurs produits, même dans les pays voisins. Le niveau de technologie des sociétés était soit faible (50%) soit moyen (50%), bien que très peu d'entre elles étaient des sociétés à forte proposition de travail.

La plupart des répondants ont indiqué un dégré élevé (48%) ou moyen (35%) de concurrence. Au niveau des sociétés qui ont indiqué un faible niveau de concurrence, la question n'était pas pour autant le manque de concurrents, mais plutôt la qualité plus élévée de leurs travaux qui les plaçait au-dessus de la concurrence. D'une manière générale, pour les sociétés de prestation de services, la concurrence provient des autres sociétés locales. La plupart des sociétés fournissant des produits manufacturés font la concurrence avec les importations provenant du Nigéria.

La plupart des propriétaires/directeurs généraux ont exprimé leur frustation liée à la stagnation ou à la baisse actuelle des ventes; 56% des répondants qui le savaient, ont indiqué avoir enregistré une baisse au niveau des ventes depuis ces trois dernières années 3/. Au total, elles étaient optimistes quant à l'avenir de leurs affaires (perspectives bonnes/moyennes: 83%), bien qu'un seul propriétaire (celui de Djibo & Co) ait estimé que les perspectives étaient excellentes.

La structure type de gestion est très simple. La plupart des sociétés emploient un directeur général, le propriétaire jouant parfois ce rôle, un comptable, bien que cela soit rarement le cas avec les sociétés du secteur informel, un directeur commercial, et directeur technique/chargé de la production, dont le nombre augmente généralement avec le niveau de technologie. Bien que plusieurs propriétaires/directeurs généraux semblent d'un âge avancé (60% avaient plus de 40 ans), les sociétés du secteur infomel reposaient sur les membres de la famille, surtout les garçons, pour occuper les postes de gestion. Ces postes sont très rarement tenus par les femmes.

3/. Les sociétés qui ont indiqué une augmentation des ventes ces 3 dernières années sont: ZADA Construction: 10%; Hôtel Ténéré: 10% Tapisserie Nigérienne 15%; Braniger: 26%; SONIA, 30%; Entrelec: 50%; Siconiger: 50% et Toutelec: 10%. L'importante augmentation de SICONIGER peut être attribuée à la réglementation de l'huile importée par le Gouvernement du Niger et l'augmentation conséquente de 210% au niveau des ventes de 1987 à 1988. La SICONIGER n'a toutefois tourné qu'a 29% de sa capacité à la conception en 1988.

Près de la moitié des sociétés employaient moins de 25 personnes et le quart de ces sociétés employaient 26 - 60 personnes. Deux sociétés, BRANIGER et ZADA Construction, avaient plus de 100 employés. Quelques nouvelles sociétés employaient une main d'oeuvre à temps partiel. Plus de 80% des employés n'avaient que le niveau du primaire ou étaient analphabètes et 20% ont le niveau du secondaire. Aucun des employés n'avait été l'Université et 14% seulement des responsables avaient une formation universitaire. Plus de 65% des sociétés n'ont aucun employé ayant un niveau universitaire.

Les propriétaires/directeurs généraux avaient habituellement une formation du niveau secondaire et le tiers d'entre eux environ avait été à l'université. Cinq des répondants n'avaient fait que l'école primaire et quatre, tous du secteur informel, étaient illétrés. Soixante pour cent des répondants avaient plus de 10 ans d'expérience.

Les principales contraintes au développement des affaires, telles que perçues par des personnes interviewées étaient par ordre de priorité:

Taille du marché et facteurs économiques. 87%

Il est évident que la base des ressources financières de la plupart des consommateurs et du gouvernement a connu une baisse tragique depuis le boom de l'uranium et la sécheresse de 1984 dont le pays ne recouvre que cette année. Par conséquent, le problème est rarement que les consommateurs ne veulent pas le produit, mais plutôt qu'ils ne peuvent pas le payer. Ce problème est exacerbé par les fréquentes importations illégales de produits à bon marché du Nigeria.

Accès au Crédit. 47%

Le problème soulevé à ce niveau, concernant généralement les petites entreprises, était celui de l'accès au crédit, et non les termes du crédit. Le problème a deux volets : d'une part, les propriétaires des petites sociétés ne sont pas en mesure de bien constituer la documentation nécessaire, y compris les études de faisabilité et de marché, l'analyse des coûts et d'autres documents; d'autre part les banques sont réticentes pour octroyer des prêts à ces petites entreprises. Par ailleurs, les banques ont subi la baisse de l'économie et n'ont pas les ressources humaines nécessaires pour répondre aux besoins de la communauté des hommes d'affaires.

Nécessité d'un personnel mieux formé. 30%

Les préoccupations les plus souvent formulées portaient sur des responsables et techniciens mieux formés tant en technologie de production qu'en maintenance.

Législation en vigueur 23%

Le niveau de fiscalité a souvent été cité comme constituant un problème. Dans deux cas, des taxes élevées sur des outils importés ont mis ces outils hors de la portée des entreprneurs.

B. Besoins en formation.

Ci-dessous les principaux besoins en formation exprimés par les propriétaires/directeurs généraux: pour eux mêmes: 88% ont pensé qu'ils ont besoin de formation; les domaines les plus fréquemment cités et la priorité moyenne qui leur est accordée (1 égale plus faible; 5 égale plus élevée) étaient:

commercialisation (52% . 3,3)
principes de gestion (45 % . 3,8)
gestion financière (45% . 3,4)
applications informatiques (34% . 3,6)

Certains aimeraient avoir 3 - 5 demi-journées de sessions de formation et la plupart (80 % des répondants) ont exprimé la volonté de payer.

Pour leurs responsables: 81 % ont estimé que leurs responsables ont besoin de formation dans les domaines ci-après:

comptabilité (58% - 3,9)
commercialisation (48% - 4,4)
principes de gestion (48% - 3,9)
production (41% - 4,1)
maintenance/réparation (41% - 4.1)

Plus de 50% des propriétaires/directeurs généraux aimeraient former leur personnel et sont disposés à payer les frais y afférents. L'amélioration des compétences techniques et de maintenance constitue le besoin le plus important (45% - 3,9). Le programme de formation approprié consisterait à former les agents sur leur lieu de travail pendant un certain temps.

La moitié des sociétés interviewées avait reçu une formation du CNPG ou de l'OPEN. Etant donné que plusieurs de ces sociétés ont été identifées à partir des listes de participation de ces deux organisations, cela n'est pas surprenant. D'une manière générale, les répondants ont estimé que la formation du CNPG est utile et que celle de l'OPEN est inadéquate.

Sur la base des entretiens avec les principaux opérateurs intervenant dans le développement local du secteur privé, et sur la base des 30 interviews décrites ci-dessus, les besoins clé en formation que l'on pourrait satisfaire dans le cadre du projet ADRH sont: techniques de création d'entreprises pour les nouveaux entrepreneurs, notamment les bénéficiaires du PAIPCE; et la gestion en général, la gestion financière, la comptabilité analytique, et les techniques de commercialisation pour les PME qui existent déjà. En outre, l'ADRH peut contribuer à faciliter l'accès des PME au crédit. A cet effet, les institutions locales de formation et les cellules de promotion d'affaires devraient être renforcées pour mieux porter appui au secteur privé. En outre, la communauté bancaire devrait recevoir une formation relative aux conditions spécifiques de crédit aux PME.

Conformément à l'analyse faite dans le cadre de la formation technique, il n'est pas recommandé que les fonds de l'ADRH soient utilisé pour résoudre le besoin relatif aux compétences techniques et de maintenance; il est plutôt recommandé qu'à l'avenir l'USAID/Niger pense à un projet bilatéral ayant cet objectif. Il n'est pas non plus recommandé d'utiliser les fonds de l'ADRH pour répondre aux besoins relatifs aux applications informatiques. La connaissance de l'informatique n'est pas essentielle au développement du secteur privé à ce point et le CNPG dispense déjà un cours y affèrent.

VIII. Plan de formation

Le plan de formation ci-après décrit les objectifs de l'ADRH, le public et les activités visant à promouvoir le secteur privé au Niger, et porte sur la période courant les AB 89 - AB 92. Pour plus d'amples informations se référer à la section concernant l'institution y afférente.

A. Objectifs de la formation

Les trois objectifs du plan de formation de l'ADRH sont (1) promouvoir la création et l'expansion des entreprises; (2) renforcer les organisations d'appui aux entreprises pour mieux servir le secteur privé; et (3) améliorer les techniques d'évaluation et de gestion de crédit pour octroyer des prêts aux petites entreprises.

B. Public cible.

Le public cible comprend les propriétaires et responsables des PME, les formateurs du CNPG et autres institutions, le personnel de certaines banques choisies, les femmes entrepreneurs, et le personnel du PAIPCE, de l'OPEN, du CNCE et de la Chambre de Commerce.

C. Activités de formation

La description ci-après relative aux activités de formation est répartie par objectif, public cible et programme. Le programme détaillé des activités et les coûts prévus par année fiscale figurent dans les tableaux à la fin de la présente section.

OBJECTIF 1: PROMOUVOIR LA CREATION ET L'EXPANSION DES ENTREPRISES

Le projet ADRH financera trois types d'activités pour atteindre l'objectif susmentionné.

1.1. Services de Formation et Autres pour les PME au CNPG

L'ADRH portera assistance au développement d'une capacité de formation des PME et capacité annexe au sein du CNPG, visant les propriétaires et responsables des PME existantes. En assurant les compétences pour les entreprises des secteurs formel et informel, cette activité contribuera également à la transition des activités informelles vers celles formelles lorsque les autres conditions économiques et de la législation publique

seront ajustées. Pendant l'évaluation, l'accent a été mis sur la nécessité d'une formation centralisée et de services annexes concernant les PME.

Généralement, le CNPG est considéré comme la meilleure organisation pour exécuter ce programme; toutefois, le PAIPCE et le Centre d'Animation et de Formation (CAF) envisagent des activités similaires. Pour éviter la duplication et renforcer le PAIPCE et le CAF (y compris les représentants de la Chambre de Commerce opérant sur le terrain), l'on recommande fortement que ces organisations collaborent autant que faire se peut, en qualité de participants et/ou co-formateurs. De même, les bénéficiaires du PAIPCE devraient être inclus dans le programme en qualité de participants. Afin de contribuer à la mise sur pied de cette capacité institutionnelle, l'ADRH financera les activités suivantes:

a. Elaboration et exécution des principaux cours.

Le processus d'élaboration et d'adaptation de ces cours s'étalera sur trois ans. La première étape de l'élaboration de ces cours consiste à entreprendre les évaluations approfondies des besoins des PME choisies, en utilisant le modèle d'action/formation du CNPG, qui sont représentatives des activités sectorielles au Niger. L'ADRH financera trois de ces évaluations des besoins pendant l'AB 89, quatre pendant l'AB 90 et cinq pendant l'AB 91, au coût unitaire de 6000 dollars.

La deuxième étape consiste à élaborer les matériel et conceptions didactiques. Le BIT, avec financement PNUD, a déclaré qu'il utilisera son personnel opérant dans le pays pour porter assistance à ce niveau. Etant donné que la définition du contenu du cours dépendra des évaluations des besoins, l'on ne peut déterminer en ce moment des thèmes spécifiques. Toutefois, les réponses aux interviews menées lors des évaluations faisaient ressortir la nécessité d'une formation concernant les principes de gestion, le marketing et les systèmes comptables appropriés. Les résultats des interviews suggèrent également qu'en ce qui concerne les participants déjà employés, les cours soient dispensés l'après-midi ou le week-end en session de trois heures.

Compte tenu de l'assistance du BIT, l'ADRH financera les coûts de mise en oeuvre que le CNPG estime à 3 000 dollars par cours. Quatre cours sont prévus pour l'exercice budgétaire 89 et environ dix pour les exercices 90-92. Un supplément de 3 000 dollars par an est programmé en 90-92 afin de faciliter la mise en oeuvre du programme en dehors de Niamey. Un supplément de 5 000 dollars est programmé pour les conférences d'évaluation auxquelles prendront part, non seulement les participants aux ateliers du CNPG, mais aussi ceux des autres activités de formation financées par l'USAID.

Enfin, il est important que le CNPG se tienne au courant de l'évolution en matière de développement des PME et puisse contribuer aux ressources d'information au Niger. L'ADRH fournira environ 2 000 dollars par an à cet effet.

b. Programmes de formation à court terme pour le personnel CNPG.

L'ADRH assurera à l'intention du personnel du CNPG des programmes de formation spécialisée à court terme aux USA ou dans un pays tiers ou des voyages d'études axés sur le développement des PME, sur la base des besoins identifiés (parmi les exemples on note le MSI; le Snider Entrepreneurial Center de la Wharton School, le CESAG). Deux programmes sont prévus par an au coût unitaire de 10 000 dollars.

c. Mécanisme de financement de la cellule de formation des PME

L'USAID/Niger et le CNPG doivent convenir par écrit de tous les volets de cette activité au début de chaque exercice budgétaire. Le CNPG devra ensuite identifier les participants, en attendant l'approbation de l'USAID, et organiser les activités. Il devra également tenir l'USAID régulièrement informée des progrès qu'il aura enregistrés.

1.2. Formation des femmes entrepreneurs

Conformément à l'examen effectué sous le chapitre AFN dans la section V, l'ADRH portera appui à un programme de formation dans le pays à l'intention des femmes entrepreneurs. Les modules de formation en marketing, principes de gestion et systèmes comptables appropriés seront élaborés par le CNPG avec l'assistance technique extérieure (6 000 dollars). Parmi les sources éventuelles d'expertise technique, on note: l'USDA, Technoserve, l'Université d'Atlanta et un consultant connu du CNPG. Deux ateliers, dont le premier doit être financé sur les 6 000 dollars susmentionnés et le deuxième coûtant 3 000 dollars, sont prévus pour l'AB 89. Ces séminaires dont l'un sera animé par des consultants externes, constitueront des ateliers de formation des formateurs, pour un agent de la Direction de la Promotion Féminine du Ministère de la Jeunesse et des Sports et pour un autre co-formateur, provenant, peut-être, de l'AFC. Le deuxième atelier doit être entrepris en collaboration avec le CNPG et ensuite ces co-formateurs dirigeront les ateliers subséquents à raison d'environ cinq par an. Les fonds destinés à l'assistance technique externe seront à nouveau fournis pendant l'AB 91 (60 000 dollars) aux fins de l'élaboration de nouveaux modules de formation et de mise à jour des compétences de formation.

Il est important que ces ateliers soient considérés comme une série d'activités auxquelles participeront souvent les mêmes participants deux ou trois fois et devant être mises en oeuvre dans une zone concentrée, d'abord à Niamey et ensuite dans ses environs. Cette approche assurera la continuité et le suivi requis lors de la collaboration avec les petites et moyennes entreprises. Le programme ne devrait pas être uniquement une activité effectuée en une seule fois sur une grande surface. Lorsque ce programme aura été mené à bien, l'on pourra l'élargir de manière progressive.

L'activité susmentionnée demandera probablement une gestion intensive. L'on suggère qu'une conception détaillée des activités de la 1ère à la 2ème année soit définie en collaboration avec l'assistance technique. Une institution du pays hôte (CNPG ou la Chambre de Commerce) ou un ministère (de la Condition Féminine) pourrait ensuite se charger de la supervision des activités des co-formateurs qui collaboreront avec les groupes féminins locaux pour identifier les participants. L'USAID/Niger voudrait également jouer un rôle au niveau de la supervision.

1.3. Appui aux moyennes entreprises

Les activités suivantes sont recommandées au besoin et le financement prévu est disponible. Les participants devront être identifiés par le CCSP.

a. Stage dans le domaine de l'entreprise aux USA pour les responsables de PME locales.

L'USAID/Niger peut décider d'utiliser les ressources du projet ADRH pour porter appui à la participation des propriétaires ou responsables des PME au programme Entrepreneurs International (EI). Dans le cadre de ce programme qui est opérationnel depuis 1987, les entrepreneurs des pays en développement sont minutieusement appariés avec des propriétaires de sociétés américaines ou de pays tiers, effectuant des opérations similaires. L'entrepreneur étranger est "placé" dans la société hôte pendant deux à quatre semaines pour étudier les opérations et la gestion d'une firme confrontée à des problèmes et préoccupations similaires. L'EI a été tout à fait mené à bien à ce jour et a même abouti à un nombre limité d'investissement ou partenariat US/étranger. Le coût estimatif de ces stages est de 5 000 dollars.

b. Consultations techniques de l'International Exécutive Service Corps (IESC)

L'activité de l'IESC assure des consultations techniques pour les sociétés du secteur privé. Ces consultations, assurées par de hauts responsables américains en retraite qui offrent volontiers leurs services, se sont avérées efficaces dans le monde en développement pour résoudre les problèmes opérationnels ou de gestion des petites ou moyennes entreprises. En outre, le placement de l'assistance technique dans la société elle-même correspond au besoin souvent exprimé de

dispenser la formation sur le lieu de travail. Les autres services américains de consultation volontaire peuvent également être envisagés dans le cadre de cette activité, tels que ceux fournis dans le cadre du Projet Appui aux firmes de traitement des produits alimentaires. Le coût estimatif d'une consultation s'élève à 10 000 dollars par mois.

OBJECTIF 2: RENFORCER LES ORGANISATIONS D'APPUI AUX ENTREPRISES.

L'ADRH financera trois types d'activités de formation pour atteindre cet objectif:

2.1. Voyage d'études pour le personnel de la Chambre de Commerce, du SPEIN, du CNCE, de l'AFC et des syndicats/associations de plus petite envergure.

L'ADRH fournira au début de l'AB 90, le financement d'un voyage d'études aux USA pour un groupe de représentants des associations des employeurs, du SPEIN, du Centre Nigérien du Commerce Extérieur (CNCE) et de la Chambre de Commerce afin d'évaluer les activités des institutions américaines similaires. Ce contact vise à faciliter un rôle plus clairement défini pour ces organisations et étudier les autres moyens permettant de réaliser les objectifs établis. Le groupe doit également rencontrer les représentants du Programme Entrepreneurs International, d'IESC et du Projet Appui en vue d'une meilleure compréhension des services offerts par chaque organisation. Le coût de cette activité est estimé à 25 000 dollars.

2.2. Possibilités de formation à court et long termes.

L'ADRH assurera également le financement de la formation à court terme pour les représentants de ces organisations, tant pour les hommes d'affaires que le personnel, dans des programmes spécialisés de formation aux USA et dans les pays tiers, tels que le Séminaire Francophone de Management d'Atlanta, les ateliers de Coverdale sur la gestion par les responsables, les programmes en Gestion des Organisations du Centre pour le Développement des Cadres de Direction et les cours du CESAG ou du CAMPC. Deux programmes de formation à court terme de ce genre sont prévus pour les AB 89 - 90 et trois pendant les AB 91 - 92.

En outre, le financement d'un programme de formation à long terme est prévu pour l'exercice budgétaire 92 (45 000). L'on propose que ce financement serve à parrainer un représentant du CNCE pour suivre le programme MBA du CESAG en développement des entreprises suivant l'option commerce international et marketing.

2.3. Formation pour renforcer le PAIPCE afin de promouvoir le développement des entreprises au niveau des bénéficiaires du PAIPCE et autres.

a. Développement des compétences en contact avec clients et le suivi.

Pendant l'exercice 89, un programme de formation de quatre semaines en compétences en contacts avec les clients, techniques d'identification et d'évaluation des projets, supervision des prêts et autres thèmes choisis devrait être dispensé au personnel du PAIPCE. On suggère que l'on utilise le matériel de formation des agents de vulgarisation du Projet CARE/Maradi. Etant donné que le PAIPCE représente l'homologue du pays hôte pour le projet CARE/Maradi, il est possible d'utiliser CARE en qualité d'agent d'éxécution. Le financement est estimé à 10 000 dollars.

b. Formation en évaluation des entreprises et préparation des documents bancaires pour le personnel du PAIPCE

L'équipe recommande, que soit organisé, peut-être par le biais d'acquisition des services du projet ARIES, un atelier avec le personnel PAIPCE sur l'évaluation du potentiel d'investissement d'une activité, la réalisation des études du marché et la préparation des documents en vue d'obtenir un prêt commercial. Tandis que ces activités sont envisagées comme faisant partie du rôle du PAIPCE, peu de membres de son personnel ont été formés pour exécuter ces activités, notamment pour les PME. Cet atelier est prévu pour la 1ère année uniquement (25 000 dollars). La mission espère utiliser les fonds PD et S pour cette activité.

c. Formation à court terme

Deux programmes de formation à court terme aux USA ou dans des pays tiers sont prévus pour l'AB 90. Aucun programme n'est prévu pour les AB 91 - 92 dans la mesure où le projet sera achevé à ce moment.

OBJECTIF 3: AMELIORATION DES TECHNIQUES D'EVALUATION ET DE GESTION DES CREDITS A OCTROYER AUX PETITES ENTREPRISES.

L'équipe recommande une série de deux ateliers organisés dans le pays pour sensibiliser les participants en matière d'exigences et conditions spéciales des prêts aux PME et les former dans le domaine des méthodes d'évaluation des crédits et la gestion du portefeuille des prêts pour les opérations de prêts aux petites entreprises dans les pays en développement. Le deuxième atelier constituera un suivi du premier et concernera la plupart de ces mêmes participants. Bien que du nouveau matériel sera présenté, cet atelier offrira l'occasion d'examiner les problèmes imprévus, de clarifier les difficultés et renforcer la nécessité de l'évaluation spécialisée des crédits et de la gestion du portefeuille des prêts. Il est non seulement important d'inviter les participants du secteur bancaire et des ONG travaillant dans des petites entreprises, mais aussi ceux du PAIPCE. Cette formation est nécessaire pour les participants du PAIPCE afin de renforcer leurs rapports avec la communauté bancaire.

Pendant l'AB 89, la mission projette d'utiliser les ressources d'ARIES, un projet financé par l'AID/Washington qui a organisé des ateliers en français et anglais sur la gestion des crédits à l'intention des banques, ONG et caisses mutuelles de crédit accordant des prêts aux petites et moyennes entreprises. La mission utilisera ces fonds PD & S pour cette activité. On espère que ces fonds peuvent servir également pour l'atelier de suivi pendant l'AB 90. Au cas contraire, les fonds ADRH pourraient être utilisés à cet effet bien qu'ils ne soient pas inclus dans le budget du Tableau 1.

D. **Activité Complémentaire de formation**

Le projet ADRH financera par an la participation de cinq cadres nigériens provenant aussi bien des entreprises que des institutions d'appui, aux conférences régionales sur le secteur privé parrainées par l'ADRH qui se tiendront dans divers pays d'Afrique. On estime à 2 000 dollars le coût par participant pour couvrir les frais du voyage et du per diem pendant les stages.

E. **Futures activités de formation**

Plusieurs programmes de formation ont été discutés dans ce rapport mais ne sont pas inclus dans ce plan de formation. L'équipe a suggéré ces programmes parce qu'ils sont conformes à la stratégie de formation de l'USAID à l'endroit du secteur privé, mais ne devront pas être exécutés avant la satisfaction de certaines conditions. Cela comprend:

1. Programme bilatéral avec le centre de formation technique SPEIN
   Ce projet a été proposé parce qu'il répond au besoin en formation technique et est très bien en dehors du système formel d'éducation. Toutefois, le SPEIN doit clairement définir l'activité, assurer la coopération avec d'autres donateurs et soumettre une demande à l'AID avant que la mission n'examine le financement.

2. Internats pour les professeurs d'université et les étudiants dans les entreprises locales et des pays tiers et formation à court ou long terme pour le corps professoral
   L'Université devra adapter son orientation si elle doit répondre aux besoins du secteur privé et à la baisse constante de possibilité d'emplois pour les diplômés. Sur ce point, l'université a manifesté très peu d'intérêt pour changer son image. En outre, les professeurs nigériens ne sont pas quantitativement assez bien représentés dans le corps professoral.

3. Atelier sur la planification de la stratégie et consultation pour la Chambre de Commerce
   Bien que la Chambre de Commerce puisse bénéficier de l'assistance technique extérieure décrite ci-dessus, elle n'a pas encore manifesté le désir ou pris d'engagement pour ce type de re-organisation.

4. Ateliers destinés au personnel de l'OPEN pour l'élaboration du programme et des plans de formation
Cela ne constituerait une aide appropriée que si l'OPEN reste une institution de formation après sa re-organisation. L'USAID travaille déjà en collaboration avec l'OPEN pour tenir des ateliers dans le pays et pour assurer la formation à court terme à plusieurs membres du personnel. Ces plans doivent être mis en oeuvre.

F. Rôle du Conseil Consultatif du Secteur Privé (CCSP)

Le CCSP devrait se réunir tous les trimestres pour déterminer le calendrier et le lieu de tenue des futurs programmes, évaluer les résultats de la performance passée, choisir les candidats, définir les résultats escomptés des programmes à venir et établir les moyens de porter ces activités à la connaissance du public et de tenir informés tous les principaux agents du développement du secteur privé du Niger. On devrait accorder une attention à l'information et à l'encouragement des femmes participantes en ce qui concerne toutes ces activités. Toutes les décisions seront transmises pour approbation au Responsable de l'USAID/Niger chargé des projets spéciaux.

L'équipe recommande que le CCSP soit composé au maximum de sept membres, avec le Responsable des projets spéciaux servant de conseiller technique. Une femme au moins devrait faire partie du CCSP. L'on recommande que les membres du Conseil soient choisis au niveau des organisations suivantes:

-Chambre de Commerce
-CNPG
-SPEIN ou SYNAPEMEN
-Deux hommes ou femmes d'affaires
-Association des banquiers professionnels
-PAIPCE

G. Recrutement et Sélection

Le recrutement et la sélection des participants constitueront les principaux facteurs de la réussite des activités de formation entreprises par l'ADRH dans le secteur privé. Le CCSP jouera un rôle important dans le processus de sélection. Ses membres seront également chargés d'informer la communauté du secteur privé local des possibilités de programmes par le biais d'annonces à la presse, à la radio, de notes de service à tous les bureaux de la Chambre de Commerce et à travers les différentes associations des employeurs.

En collaboration avec l'USAID/Niger, le CCSP devrait établir les critères de sélection des candidats aux stages et activités de formation à court terme. Les candidats doivent être choisis sur la base de leurs qualifications et du profil de leur société (par exemple, potentiel de croissance, potentiel de création d'emplois, secteurs prioritaires). La Chambre de Commerce en informera la mission pour approbation et adressera une note officielle au ministère compétent, au besoin.

H. Evaluation et Suivi

Un important volet du programme du secteur privé dans le cadre du projet Assistance au Développement des Ressources Humaines est celui qui concerne l'évaluation et le suivi. Les participants du programme du secteur privé ayant regagné le pays devraient être interviewés après achèvement de leur programme de formation et le programme de formation devrait être ré-examiné à la lumière des objectifs souhaités établis initialement. Ce processus devrait donner lieu à un rapport écrit. Le Conseil Consultatif du Secteur Privé devrait examiner la possibilité d'évaluer les précédents programmes de formation et d'ajuster les nouveaux programmes de formation, si nécessaire.

Le Bureau des Ressources Techniques pour l'Education et les Ressources Humaines (AFR/TR/EHR), portera appui au Bureau de formation de l'USAID/Niger, si nécessaire; il a prévu au moins une mission annuelle de suivi coincidant avec l'une des assises du Conseil Consultatif afin d'aider le responsable de la formation à programmer ses activités de formation en matière de secteur privé. Les rapports sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre du projet dont ampliation sera faite à l'AFR/TR/EHR, afin de l'aider à mieux déterminer le genre d'autres assistances dont a besoin la mission.

I. Financement

Le tableau suivant reflète les niveaux de financement prévus pendant la durée de l'ADRH. Les montants alloués pour la formation dans le secteur public sont descriptifs et basés sur le niveau d'acquisition de services pendant la durée du projet.

	Secteur Privé	Secteur Public	Total
AB 89	163.000	237.000	400.000
AB 90	199.000	201.000	400.000
AB 91	230.000	170.000	400.000
AB 92	185.000	215.000	400.000
Total	777.000	823.000	1.600.000

Tableau # 1: Calendrier des activités de formation entreprises par l'ADRH au niveau du secteur privé

Objectif	AB 1989	AB 1990	AB 1991	AB
1. Promouvoir la création et l'expansion des entreprises privées				
1.1 Cellule PME au CNPG				
a. Elaboration des cours	3 évaluations des besoins $ 18 000	4 évaluations des besoins $24 000	5 évaluations des besoins $30 000	-

b. Exécution	4 dans Pays Hôte $17 000	10 dans Pays Hôte $35 000	10 dans Pays Hôte $35 000	10 $35 000
Conférence d'évaluation	1 dans Pays-Hôte $5 000	1 dans Pays Hôte $5 000	1 dans Pays-Hôte $5 000	1 $5 000
c. Développement du personnel	2 CT/US/ Afrique $20 000	2CT US/Afique $ 20 000	2 CT $20 000	2 CT $20 000
1.2. Formation de femmes	1 Form. des Formateurs avec AT 1 dans Pays-Hôte $63 000	5 dans Pays-Hôte $ 15 000 5 Pays-Hôte	1 Form. des des Formateurs avec AT $75 000	5 Pays Hôte $20 000

1.3. Appui aux moyennes entreprises

a. Entrepreneurs International au besoin et à condition que des fonds soient disponibles.

b. Assistance Technique IESC aux besoins et à condition que des fonds soient disponibles.

OBJECTIF 2: RENFORCER LES ORGANISATIONS D'APPUI AUX AFFAIRES

2.1. Voyage d'études pour la Chambre de Commerce, etc		Voyage d'études $25 000		
2.2 Formation	2 CT US/ Afrique $20 000	2 CT US/ Afrique $20 000	3 CT $30 000	3 CT $30 000 1 LT/Afrique $45 000
2.3. Appui au PAIPCE				
a. Compétence sur le terrain	1 Pays-Hôte $10 000			
b. Préparation de dossiers	1 Pays-Hôte PD & S			
c. Formation		2 CT US/Afrique $ 20 000		

Objectif 3: Amélioration de l'évaluation des dossiers crédit et de la gestion des prêts au PMEs.

3.1. ARIES	1 Pays-Hôtes PDS	1 Pays-Hôtes PDS

Formation accessoire	5 régionales 10 000	5 régionales 10 000	5 régionales 10 000	régionales 10 000
Total Programme	163 000	174 000	205 000	160 000
Inflation		25 000	25 000	25 000
Total	163 000	199 000	230 000	185 000

Annexe 1

METHODOLOGIE D'EVALUATION

L'évaluation des besoins en formation du secteur privé a pour but de définir, en collaboration avec la Mission USAID, un plan multi-annuel de formation pour promouvoir le développement des ressources humaines du secteur privé, soit directement en finançant les participants du secteur privé ou moins directement en renforçant les institutions d'appui au secteur privé par les activités de formation. Les besoins spécifiques exprimés par l'USAID/Niger comprennent: Une stratégie pour l'amélioration des institutions existantes de formation et d'appui du secteur privé et des suggestions concernant les institutions régionales qui offrent une formation adéquate.

L'AID/Washington a affecté une équipe d'évaluation composée de deux membres au Niger: un spécialiste en analyse du secteur privé et un spécialiste en formation en matière de gestion. Le Directeur du CNPG, M. Hassane Kaneye a aidé l'équipe en organisant et en participant aux réunions ainsi qu'en prodiguant des conseils. Les travaux d'évaluation ont été achevés au bout de trois semaines en utilisant la méthodologie suivante:

1. Recherche des documents

Les documents sur le secteur privé national, les récentes analyses économiques et les études sur l'emploi/éducation ont été examinés (cf Bibliographie présentée en Annexe 6).

2. Prise de contact avec les principaux opérateurs du secteur privé et les institutions d'appui

Un calendrier chargé de réunions pour une à deux semaines a été établi en collaboration avec les responsables de la Chambre du Commerce, l'Université de Niamey, les principales banques commerciales de la place et les principaux donateurs (BIRD, BIT), les Organisations Non-Gouvernementales (CARE, CLUSA), les institutions de formation du secteur privé (CNPG, OPEN, ENA), les associations d'hommes d'affaires, (SONHOTEL, l'Association des Femmes Commerçantes), les firmes locales d'audit et les syndicats de travailleurs ainsi que divers autres groupes.

3. Interviews avec un échantillon représentatif des Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Pendant deux semaines, l'équipe a eu 30 séances d'interview à Maradi situé à 700 Km à l'est de Niamey près de la frontière nigériane et à Niamey. Un questionnaire modèle composé de 40 questions précises a été proposé en français aux responsables administratifs et aux directeurs ou propriétaires des entreprises. Les séances d'interview ont duré à peu près une heure,

y compris un entretien liminaire avec le directeur concernant le démarrage de son entreprise. (L'interview portant sur l'évaluation est jointe en annexe 2 et une liste de toutes les personnes interviewées est présentée en Annexe 3).

Les interviews ont été faites avec les petites et moyennes entreprises urbaines et semi-urbaines de tous les secteurs, bien que l'accent ait été mis sur les sociétés. Les représentants du CNPG et de l'OPEN ont aidé à localiser ces entreprises.

4. Tabulations des résultats du questionnaire et examen des conclusions préliminaires.

L'équipe d'évaluation a régulièrement examiné les résultats des interviews et discuté, avec le personnel de l'USAID, des impressions recueillies. A la fin de la troisième semaine, les résultats des questionnaires ont été tabulés et les conclusions préliminaires ont été présentées au CCSP. Cela a permis de faire un feedback sur la nature de la formation.

5. Préparation du plan de formation du secteur privé

Avant son départ l'équipe a soumis un projet de rapport sur le plan de formation de secteur privé pour les années budgétaires 1989-1992. Ce plan a été examiné avec la Mission lors d'une interview de l'équipe avant son départ et il a été convenu que l'USAID examinerait le plan de manière détaillée pendant les deux (2) semaines suivantes et soumettrait les modifications par cable à l'AFR/TR/EHR.

6. Suivi

L'AFR/TR/EHR apportera appui aux besoins du projet, par exemple, identifier les ressources, aider à organiser les voyages d'étude ou développer un programme spécialisé d'étude, et d'autres activités.

DATE: _____
INTERVIEWEUR: _____

QUESTIONNAIRE POUR EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DU SECTEUR PRIVE

NOM: _____

FONCTION: _____

SOCIETE: _____

ADRESSE/TELEPHONE: _____

A. VOTRE SOCIETE

1. Date de creation _____

2. Mode de financement initial_____

3. Quelle activite decrit le mieux votre entreprise:
   Fabrication _____ Agri-industrie _____
   Construction _____ Transport _____
   Commerce _____ Service _____

4. Etes vous proprietaire _____, directeur general _____, cadre _____, autre _____?

5. Est-ce que votre entreprise est:
   Une entreprise privee familiale _____

   Une entreprise privee en societe de personnes _____

   Une entreprise d'economie mixte (privee/publique)___

   Une entreprise publique _____

   Une filiale d'une firme etrangere _____.

6. % des ventes l'exportation _____.

7. Est-ce que le niveau technique des activities de la societe est:
   Tres technique _____
   Moyennement technique ___
   Peu Technique _____

8. Votre concurrence est-elle surtout:
   Des entreprises locales _____
   D'autres entreprises africaines _____
   Des entreprises non-africaines _____
   Pas de concurrence (monopole) _____

9. La concurrence est-elle:
   Forte _____
   Moyenne _____
   Faible _____

10. Quelles sont les principales contraintes a l'expansion de vos affaires?
   Reglementations gouvernmentales _____
   Credit _____
   Besoins en personnel qualifie _____
   Besoins de conseils en gestion _____
   Taille du marche _____
   Facteurs economiques _____
   Besoin de renseignements commerciaux _____
   Autre: _____

B. VOTRE PERSONNEL

1. Effectif total:
   Plein temps _____ Temps Partiel _____

2. Combien de cadres: _____ (si possible donner cadres superieurs, moyens, inferieurs)

3. Combien d'employes ont leur bac _____

4. Combien d'employes ont fait des etudes superieures____

5. Combien d'employes ont fait des etudes superieures de commerce _____

C. PROFIL DU PROPRIETAIRE/DIRECTEUR GENERAL

1. Quel est votre niveau d'instruction
   Lycee (bac? Oui _____ Non _____)
   Etudes superieures (Quel diplome _____)
   Formation specialisee (Laquelle _____)

2. Combien avez-vous d'annees d'experience des affaires?
   _____

3. Quels sont vos besoins personnels de formation? (5 plus grands, 1 plus faibles besoins)
   Gestion generale _____
   Gestion financiere _____
   Marketing/ventes _____
   Comptabilite _____
   Achats _____
   Informatique de gestion _____
   Production _____
   Reparation/entretien _____
   Droit des affaires _____
   Autre (lesquels _____

4. Combien de temps pouvez-vous consacrer a la formation par an _____

5. Combien d'argent voudriez-vous payer pour 40 heures de formation?_____

6. Quel format d'instruction vous conviendrait le mieux?
   ~~1-2 soirees par semaine~~_____
   Un seminaire vendredi apres-midi-samedi matin _____
   Une semaine a la fois_____
   Un conseil particulier _____
   Une formation dans votre entreprise _____
   Autre (Precisez)_____

PROFIL DE L'EQUIPE DE GESTION

1. Quel est le niveau d'instruction de vos cadres
   Lycee (bac?) _____
   Etudes superieures _____
   Formation specialisee ____

2. Combien en moyenne vos cadres ont-ils d'annees d'experience des affaires _____?

3. Quels sont les besoins de formation typiques de vos cadres? (5 plus grands, 1 plus faibles besoins)
   Gestion generale _____
   Gestion financiere _____
   Marketing/ventes _____
   Comptabilite _____
   Achats _____
   Informatique de gestion _____
   Production _____
   Reparation/entretien _____
   Droit des affaires_____
   Autre (lesquels) _____

4. Combien de temps vos cadres peuvent-ils consacrer a la formation par an _____.

5. Quelle somme d'argent seriez-vous pret a payer par an pour la formation de vos cadres _____?

6. Combien de vos cadres aimeriez-vous former ____(__%)?

7. Quel format d'instruction vous conviendrait le mieux?
   1-2 soirees par semaine _____
   Un seminaire vendredi apres-midi-samedi matin _____
   Une semaine a la fois _____
   Une formation dans votre entreprise_____
   Autre (precisez) _____

E. PROFIL DE L'EMPLOYE

1. Quel est le niveau d'instruction moyen de vos employes _____?

2. Combien d'annees d'experience ont-ils en general _____?

3. Besoins de formation (5 les plus grands besoins, 1 les plus faibles)
   Lecture/ecriture _____
   Aptitudes d'emploi de bureau _____
   Tenue des livres compatables _____
   Aptitudes a la fabrication/technique _____
   Autre (lequel) _____

4. Quelle somme d'argent etes vous pret a depenser par an pour la formation de vos employes _____?

5. Combien de vos employes aimeriez-vous former ___(__%)?

6. Quel serait le meilleur format d'instruction pour cette formation _____
_____

F. EXPERIENCE AVEC LES INSTITUTS DE FORMATION LOCAUX

Quels instituts de formation locaux avez-vous utilise et comment evaluriez-vous leurs programmes_____
_____

G. AUTRES RENSEIGNEMENTS

1. Votre Age: _____

2. Chiffre des Ventes pour votre societe en 1987 _____?

3. % de croissance des ventes pour les trois dernieres annees _____?

4. Quel est le pronostic pour votre entreprise:
   Excellent _____
   Bon _____
   Moyen _____

ANNEX 3

PERSONS INTERVIEWED

USAID/NIGER

Mr. Michael Kerst, Special Projects Officer
Mr. Gaston Kaba, Training Officer
Mr. Jack Slattery, GDO
Mr. Mark Baudoin, Project Manager, SRFMP Niger

AID/WASHINGTON

Ms. Nancy McKay, AFR/PD/SWAP

PEACE CORPS

Ms. Linda Gray, Director, Niger

TRAINING INSTITUTES

Mr. Hassane Kaneye, Director, CNPG
Mr. Daoura Ibrahim, Training Director, OPEN
Mr. Abdoulaye Djibeye, Legal/Administrative Director, OPEN
Mr. Hachimi Mossi, Director, OPEN - Maradi
Mr. Allambaye Maidagi, Director, ENA
Mr. F. Paul Rouelle, Director, Issa Beri
Mr. Ousmane Sidibe, University of Niamey

PRIVATE SECTOR SUPPORT ORGANIZATIONS

Mme. Saadou, Director of Training, Chamber of Commerce
Mr. Chaibou, Administrative Secretary, Chamber of Commerce, Maradi
Mme. Boucar, Operations Manager, PAIPCE
Mr. Ide, Staff Member, PAIPCE
Mme. Diallo, President, AFN
Mme. Mounkaila, Vice-President, AFN
Mme. Marcel, President, AFC

ACCOUNTING FIRMS

Mr. Gilles Maton, FFA (Arthur Young International)
Mr. Amadou Djibo, Djibo et Associes

DONORS/PROJECTS

Mr. Robert Clement-Jones, IBRD Washington
Mr. Pierre Nignon, IBRD Niger
Mr. Mody, IBRD Niger
Ms. Lisa Matt, CLUSA - APS project
Mr. Sardin, ILO

Mr. Maurice Koue, UNIDO
Mr. Charles Gilbertson, CARE Small Enterprise Project, Maradi
Mrs. Ann Ritchie, CARE, Niamey

BANKS

Mr. Wolfgang Merchez, Credit Director, BIAO Niger
Mr. Cheick N'Diaye, Managing Director, Nigeria International Bank
Mr. Tajammul H. Khan, Managing Director, Bank of Credit and Commerce Niger
Mr. Moussa Haitou, BDRN-Maradi
Mr. Hamida Hamida, Assistant Director, Banque Dar al Maal al Islami

Employers' Unions

Mr. Amadou Ousmane, President, SPEIN
Mr. Ali Soumana, President, SYNAPEMEN

PRIVATE SECTOR FIRMS/COOPERATIVES (N=Niamey, M=Maradi)

AKALI FURNITURE - furniture manufacture, 3 employees (M)
ANEM - air conditioning and electrical repair, 3 employees (N)
BOULANGERIE MODERNE - bakery, 16 employees (Birni N'Konni)
BRANIGER - brewery, soft drink bottler, 280 employees (N)
DJIBO ET ASSOCIES - accounting, tax preparation, 13 employees (N)
ENITRAP -manufacture of paper school supplies, printing supplies, 23 employees (N)
ENTRELEC - electrical/electronic products and services, 32 employees (N)
ETS. EL HADJI AL HASSAN YOUREIMA - manufacture of agricultural equipment, beds, chairs, 12 employees (M)
ETS. EL HADJI KALA - import/export, 20 employees (M)
ETS. GONDA GARKI - trading, import/export, 8 employees (M)
ETS. LAOUALI BARO - hotel, commerce, 6 employees (M)
HARAKA - import/export, office services, 6 employees (N)
HOTEL JANGORZO - hotel, 36 employees (M)
HOTEL TENERE - hotel, 60 employees (N)
IMPRIMERIE ALBARKA - printing, 92 employees (N)
MANUTENTION AFRICAINE - heavy earth-moving equipment, sales and service, 70 employees (N)
MME. MARCEL - fish store, 1 employee (N)
PHARMACIE MODERNE - pharmacy, 6 employees (N)
SIM ARTISANS COOPERATIVE - leather goods, 11 employees (M)
SICONIGER - vegetable oils, animal feed (by-product), 48 employees (M)
SNA - manufacture of matches, 78 employees (M)
SOCOGEM - management of central market, 60 employees (N)
SONIA - manufacture of cookies, 67 employees (N)

SONIBOIS - wood products, (no employees-defunct)
SONERAN - slaughter house, meats, 50 employees (N)
SONHOTEL - hotel association, 7 employees, some private participation (N)
SONITAN - tannery, 57 employees (M)
TAPISSERIE NIGERIENNE - furniture manufacture, 58 employees (N)
TOUTELEC - electrical services, EDP equipment, services and training, 20 employees (N)
ETS. ZADA - construction, 190 employees (N)

EMPLOYER/BUSINESS ASSOCIATIONS

Mr. Abdoulaye Jean-Gabriel, SONHOTEL

ANNEXE 4

ENVIRONNEMENT DU SECTEUR PRIVE

La présente annexe examine l'environnement dans lequel évolue le secteur privé du Niger. Elle définit les principales contraintes qui freinent le développement du secteur privé, notamment celui des PME, et recommande les domaines dans lesquels la formation peut contribuer à alléger les contraintes.

A. Cadre politique et performance économique

1. Cadre politique

Après la chute des prix mondiaux de l'uranium pendant la période 1979-1981, la performance économique du Niger a déraillé. Les revenus provenant des ventes d'uranium ont baissé alors que le développement ambitieux s'est poursuivi, ce qui a eu pour conséquence que le Niger a été forcé de puiser sur ces réserves officielles et les dettes extérieures à court terme à des taux commerciaux pour combler un déficit croissant. Par la suite, en 1983, le Niger a connu une crise de liquidités dans la mesure où il n'était pas en mesure de satisfaire les besoins du service de sa dette à partir des revenus provenant de l'exportation au même moment où les sources de capitaux étrangers tarissaient.

En 1983, le Gouvernement du Niger a mis en place un programme d'austérité, "le Programme Intérimaire de Consolidation, avec l'assistance financière du FMI, de la France et de l'USAID. Son objectif était de freiner les dépenses publiques et de stabiliser l'économie. Toutefois, entre 1984/85, la dette extérieure du Niger a continué à augmenter, la sécheresse s'est installée et la frontière avec le Nigéria a été fermée. En décembre 1986, le Gouvernement du Niger et le FMI ont mis en place un Programme d'Ajustement Structurel de 3 ans qui comportait certaines réformes de la politique économique:

- création d'un cadre propice à une augmentation de l'activité du secteur privé grâce à une amélioration du système administratif et fiscal.
- réduction de l'ampleur des contrôles de prix;
- libéralisation de la commercialisation;
- réforme des entreprises parapubliques grâce à la privatisation, à la reorganisation et à la liquidation.

Au niveau des contrôles de prix et du commerce, il a été procédé aux réformes ci-après:

- produits à prix fixes: réduits de 27 à 5;
- produits ayant des marges bénéficiaires fixes: réduits de 200 à 39;
- les majorations admissibles des coûts ont augmenté de 35 à 50%;
- sans l'approbation du Gouvernement du Niger, les sociétés régies par le Code des Investissements peuvent chaque année augmenter les prix de 7%;
- suppression du monopole d'importation de la COPRO-NIGER pour tous ses produits;
- libéralisation de la commercialisation des produits agricoles.

Toutefois, le Gouvernement du Niger a tardé à mettre en oeuvre plusieurs autres modifications nécessaires au niveau des procédures administratives. Le retard est en partie dû à la répugnance du Gouvernement du Niger à abandonner son contrôle de la part de l'économie du secteur privé, et en partie du simple manque d'expérience et d'expertise pour réaliser ces modifications. Le programme de prêt d'ajustement structurel 1986 de la Banque Mondiale - Gouvernement du Niger exigeait une action sur trois fronts: réforme de la politique agricole (Subvention au Développement du Secteur Agricole), réforme des entreprises parapubliques, et renforcement de la gestion des ressources publiques. En mi-1987, un autre programme de la Banque Mondiale, le Programme d'Ajustement Structurel des Sociétés d'Etat, a été mis en place pour étendre la réforme structurelle des sociétés parapubliques du Niger. Le quatrième Programme d'Ajustement Structurel de la Banque Mondiale sera probablement mis en place pour l'Année Budgétaire 1991 et aura pour cible les secteurs privé et financier.

Ce n'est qu'en 1986 que le Niger a redynamisé ses activités relatives à la planification du Développement. Ci-dessous, le résumé des deux principales modifications politiques survenues dans ce cadre:

a. Programme Significatif de Relance: les principaux éléments de ce plan d'action sont les modifications de la politique publique à entreprendre pour redynamiser l'économie du Niger. Le Gouvernement reconnait que son rôle (maintenant) est de créer un cadre fiscal et administratif propice à la croissance du secteur privé. L'importance accordée au secteur privé dans le développement de l'économie et le retrait du Gouvernement du Niger des activités (affaires) qui ne sont pas naturellement (de droit) celles du secteur public sont implicitement liés à cette notion de reconnaissance par le Gouvernement du Niger de son rôle. Le Programme d'Appui aux Initiatives Privées et à la Création d'Emploi (PAIPCE) est une résultante du Programme Significatif de Recherche. Le PAIPCE apporte une solution aux modifications nécessaires au niveau du cadre administratif, c'est-à-dire, réduire et simplifier les nombreuses

réglementations contre-productives concernant le commerce, et procéder à une mise à jour du code commercial des investissements et du droit du travail. Le second aspect du PAIPCE est de résoudre le problème du suremploi au niveau du secteur public en aidant les fonctionnaires qui quittent volontairement la fonction publique, à faire leur entrée dans le secteur privé.

b. Le développement rural en tant que moteur de la croissance économique du Niger - tel qu'exprimé dans le plan quinquennal de développement 1987-1991. Ce moteur est également orienté vers l'exportation. Sa justification en tant que moteur est que l'agriculture est le seul secteur productif assez vaste pour porter appui à la croissance économique au niveau national. Le plan quinquennal réitère le changement de politique vers le secteur privé du Programme Significatif de Relance.

Les autres mesures prises par le Gouvernement du Niger comprennent le dialogue actif entre lui et le secteur privé, comme le prouvent l'exposé de mars 1988 portant sur la Politique du Ministère du Commerce relative à la Promotion du Secteur Privé, et la Table-Ronde de juin 1988 sur le Secteur Privé. Ces deux réunions avaient pour but de susciter la réaction du secteur privé aux initiatives du secteur public et d'engager les hommes d'affaires dans le processus de modification de la politique. D'une manière spécifique, les propositions du Gouvernement du Niger sont les suivantes:

- désengagement progressif du Gouvernement des activités industrielles et commerciales;

- création d'un cadre plus raisonnable, équitable, régulatoire et fiscal basé sur les réalités économiques actuelles;

- création des conditions pour permettre au Gouvernement du Niger et au secteur privé de travailler ensemble.

Le Gouvernement du Niger a fait de légers progrès en créant un cadre régulatoire plus raisonnable pour les affaires:

- Les nigériens qui se lancent dans les affaires n'ont plus besoin d'autorisation du Ministère du Commerce.

- La durée de l'autorisation s'étend maintenant de 5 à 10 ans (au lieu de deux) pour les activités commerciales et industrielles, et est automatiquement renouvelable - pourvu qu'il n'y ait pas de décision négative du Gouvernement du Niger dans un délai de 45 jours à compter de la date de réception des documents relatifs à la demande.

2. Performance économique

L'économie du Niger a connu une performance modérée depuis son recouvrement de la sécheresse de 1984, avec des augmentations du PIB en

1985 et 1986, et une baisse de 5% en 1987. Suite à la très bonne récolte obtenue, le PIB doit augmenter en 1988. Le tableau ci-dessous indique les progrès réalisés par le programme de réforme économique du Niger.

NIGER: Progrès de son Programme de Réforme Economique

Année	PIB (%tx crce.)	Inflat.	Bal. de paiement Bal actuelle ($mil)	Service de la Dette 1/
Fin des années 1970	9	14	(125)	3%
1980	6,3	13,8	(289)	6,7%
1981-1983	(1)	9,5	(105)	22%
1984 (séch.)	(16)	8,7	(48)	31%
1985	6,6	7,5	(88)	33%
1986	2	6,5(est)	n/a	n/a
1987	(5)	6,5(est)	n/a	n/a
1988	+	?	?	?

La poursuite de l'ensemble du progrès économique dépend essentiellement de la pluviométrie et de son mode. Les progrès du secteur industriel/commercial dépendra, en partie de l'aptitude du Gouvernement du Niger à créer assez d'incitations et un cadre favorable à l'expansion des affaires.

1/. Pourcentage de biens et services et transfert privés nécessaires pour éponger la dette extérieure du Niger. L'augmentation soudaine du service dela dette au début des années 1980 reflète la baisse des prix mondiaux de l'uranium.

B. Ampleur de la base des affaires et infrastructure

1. Ampleur de la base des affaires

Il existe peu d'informations fiables et à jour sur le nombre de sociétés formelles du secteur privé, hormis un répertoire publié par la Chambre de Commerce qui couvre seulement ses membres qui paient la publicité. Quelques statistiques de 1986 et 1987 sont disponibles pour les secteurs privés formel et informel. Il convient de souligner que les statistiques du secteur informel sont des estimations très approximatives.

- le secteur industriel a contribué au PIB dans une proportion inférieure à 2% (1986)

- emploi (estimation) 1986

secteur privé formel	10.100 2/
sociétés parapubliques	12.700 *
Gouvernement du Niger	32.600
secteur industriel informel, Niamey exclusivement	22.150
ensemble du secteur informel (1987)	125.000

-nombre d'entreprises informelles (1987) (estimation)

industrie	4.700
service	3.300
commerce	9.000.

Les chiffres ci-dessus montrent commemt le secteur informel domine le secteur privé du Niger. A plusieurs égards, c'est le lubrifiant qui permet à l'économie de continuer à tourner et à apporter une solution à la plupart des besoins de la majorité de la population. Il s'agit également là d'une source d'entrepreneurs et d'entreprenariat à travailler pour l'inclure dans la partie formelle du secteur privé.

En utilisant les données de la Chambre de Commerce, le tableau ci-après montre dans quelle mesure le secteur privé du Niger est hautement orienté vers le commerce. Des 232 sociétés privées enregistrées, 148 (64%) sont engagées dans le commerce. 18 sociétés sont surtout engagées dans l'industrie, 19 dans le transport et 13 dans l'hotellerie.

2/ * Vers la fin des années 70, ces deux catégories réunies totalisaient 36.000 employés, et en 1984, 27.000. La recession de l'uranium du début des années 80 a frappé dur l'emploi dans les secteurs minier et de la construction, alors que la sécheresse du milieu des années 80 liées à la stagnation économique régionale en cours, a fait baissé davantage les possibilités d'emploi dans le secteur formel.

Ampleur de la base des affaires

Etablissements Commerciaux	Nombre
Commerce Général, Import/Export	144
exportation de la viande du boeuf(10)	
Vêtements prêt-à-porter	4
Total	148
Construction et commerce	
Construction/travaux publics	7
Menuiserie	1
Plomberie	1
Total	9
Transport/Fret	19
Hôtel/Tourisme	13
Etablissements Industriels	18
Services	
Réfrigération/Climatisation	2
Location de véhicule	3
Travaux de consultation	2
Total	7
Finance	
Banques	6
Companies d'assurance	2
Total	8
Autres	
Boulangeries	3
Garages	2
Fermes avicoles	2
Divers	3
Total	10

Les données ci-dessus tirées des statistiques de la Chambre de Commerce et portant sur la qualité de membre limitée, sont nécessairement incomplètes, dans la mesure où toutes les sociétés ne sont pas membres de la Chambre de Commerce. Par exemple, il y a six cabinets comptables à Niamey, quatre pharmacies privées, plusieurs avocats et notaires, ainsi que des imprimeries, et d'autres entreprises dont certains n'appartiennent pas à la Chambre de Commerce. Toutefois, les données ci-dessus montrent l'importance écrasante des activités commerciales, un domaine d'activité que choisissent les Nigériens. La plupart des sociétés membres de la Chambre de Commerce seraient classés comme étant des petites ou moyennes entreprises dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest. Une petite fraction des entreprises informelles seraient classées comme étant de petites sociétés. En Afrique, le sous-secteur PME, formel et informel, a plusieurs caractéristiques qui le rendent important:

- Il crée des emplois et permet ainsi d'aborder les sous-emplois urbains.

- Il augmente l'ampleur de la base des affaires formelles avec de nouvelles activités, exemple, l'industrie légère concernant les produits et biens intermédiaires que le consommateur substitue à l'importation, les liens avec les activités productives rurales, et une variété d'activités de prestation de services, y compris la maintenance, la réparation, les pièces détachées, les communications, les professions, la location d'équipement et le tourisme. Il augmente également la profondeur de la base des affaires formelles dans la mesure où il se base sur les industries et activités de prestation de services qui existent déjà.

- Souvent, il construit, manufacture, entretient, transporte et distribue ce dont les plus grandes entreprises ont besoin et qu'elles produisent. Ces rapports d'amont et d'aval sont très importants pour le bien-être du secteur privé et offrent la possibilité aux sociétés informelles d'entrer progressivement dans le secteur des sociétés formelles.

- Il développe également des rapports croisés qui sont souvent le ciment qui sous-tend le secteur privé, par exemple les fabricants d'emballage qui sont essentiels à une grande variété de sociétés de fabrication.

- Il permet de développer un pool de main d'oeuvre qualifiée qui, à mesure qu'il croit, devient de plus en plus mobile, un besoin pour toute économie moderne.

- Il est la source des entrepreneurs et leur creuset.

La PME d'aujourd'hui est le gros employeur et contribuable de demain.

2. Infrastructure

Pour un pays sahélien, l'infrastructure du Niger est relativement bien développée. L'infrastructure des affaires, c'est-à-dire le transport, les communications, l'électricité, l'eau et les différents services municipaux sont satisfaisants bien que certains soient chers. L'électricité coûte environ deux à deux fois et demi plus cher qu'en Virginie et quatre fois plus cher que la moyenne américaine par kilowatt-heure. Selon les hommes d'affaires, l'eau est très chère à 120 FCFA le m^3. Néanmoins, ils affirment que la fourniture d'eau et d'électricité est fiable et que seuls les sociétés qui dépendent à 100% d'une fourniture non-interrompue d'énergie ont des groupes électrogènes. Les communications (téléphone et télex) vers l'Europe et les Etats-Unis d'Amérique sont fiables mais chères. Les communications internes sont quelque peu moins fiables, mais ne sont pas considérées comme étant une véritable contrainte aux affaires. Les communications téléphoniques avec les pays voisins peuvent être difficiles, mais cela est souvent dû aux systèmes des pays voisins, exemples, nombre inadéquat de lignes téléphoniques, systèmes désuets. Les informations formelles sur le marché, un sous-groupe de communications, ne sont bien développées, ce qui a pour conséquence que les entreprises ratent les possibilités de commercialisation, notamment dans les pays voisins.

Le réseau routier principal du Niger, principalement Est, Ouest et Nord, vers ses principales villes et frontières avec les autres voisins sub-sahariens est presqu'entièrement bitumé, et les routes sont bien entretenues. La route Zinder-Agadèz est en voie d'achèvement, et des routes bitumées assurent la liaison avec les villes du nord du Nigéria. Ses routes secondaires non-bitumées en toute saison et non-bitumées de l'exploitation au marché, sont considérées comme moins que satisfaisantes, mais sont en voie d'amélioration.

Le Niger n'a pas de réseau ferroviaire et étant un pays enclavé, il dépend des ports étrangers pour les importations. L'utilisation des ports étrangers associée aux coûts de transport sur 1000 Km et au voyage sur Niamey ajoute quelques 100 - 200 dollars par tonne aux coûts de la marchandise livrée à Niamey. Les deux ports acceptables les plus proches sont Cotonou et Lomé. Le port de Lomé a une capacité Ro - Ro de contenir des conteneurs de 20 et 40 pieds. Pour des raisons d'efficacité et pour

éviter le vol, la plupart des marchandises sont mises dans des conteneurs. Selon les hommes d'affaires, le port de Lomé, bien que légèrement plus cher que l'alternative Cotonou/Parakou (Bénin), offre plus de sécurité. Pour les marchandises expédiées par le Bénin, on utilise le réseau ferroviaire Cotonou-Parakou, et ensuite on fait à Parakou un transfert dans des camions offrant ainsi de véritables possibilités de vols. Toujours selon les hommes d'affaires nigériens, l'acheminement des marchandises par Parakou accuse de sérieux retards. En tout cas, les hommes d'affaires ont tendance à utiliser le système de transport par contrat pour l'acheminement de leurs marchandises, transférant ainsi le risque (et le coût) du vol à la société qui assure le camionnage.

Le Niger est desservi par quelques transporteurs aériens internationaux, mais il n'a nulle part aucune fréquence analogue à celle de Lomé ou Abidjan. Le fret aérien, comme dans le reste de l'Afrique Occidentale, est très cher. Le service aérien national est très limité, suite à la faillite d'AIR NIGER. Il existe une ligne hebdomadaire à destination d'Agadèz, mais les horaires ne sont pas adéquats, c'est-à-dire, mardi arrivée et jeudi départ d'Agadèz. Il existe une seule compagnie aérienne qui a des prix très élevés.

Les principales contraintes que pose la géographie du Niger est celle du coût de transport ajouté en ce qui concerne les marchandises. Les coûts s'ajoutent au caractère non-concurrentiel des industries nigériennes et des produits importés par le consommateur par rapport à ceux du Nigéria qui abondent sur les marchés nigériens.

C. Secteur bancaire/financier

Les PME citent leur manque d'accès au crédit, depuis le capital de démarrage jusqu'au financement à moyen et à long terme comme la principale contrainte à la bonne marche de leurs activités et à leurs plans d'expansion. Ils citent par ailleurs un autre facteur qui aggrave la situation, c'est-à-dire, le délai nécessaire par collecter leurs dettes actives auprès du Gouvernement du Niger - il faut jusqu'à quatre mois après la fin de l'année fiscale du Gouvernement de Niger. Etant donné l'excès de liquidités du système bancaire et l'accent que met le Gouvernement du Niger sur le développement de secteur privé, pourquoi le petit opérateur économique rencontre-t-il autant de problèmes?

1. Caractéristiques

Le Niger a relativement peu de banques commerciales et autres institutions financières. D'ici l'année prochaine, il y aura encore une banque commerciale en moins dans la mesure où la BICI fait fusion avec la BIAO, ne laissant au Niger que 5 banques commcerciales, deux banques de développement, quatre compagnies d'assurance, une caisse d'épargne, et une institution de prêts hypothécaires. Une banque regionale, ECOBANK, qui est à 90% privée a ouvert ses portes à Lomé en mai 1988. Affiliée à la CEAO, elle est créée pour faire des prêts au secteur privé afin de

mettre l'accent sur le commerce régional. Il visera les sociétés locales et régionales, y compris les PME, en matière des prêts. L'ECOBANK s'est déclarée disposée à examiner la possibilité de faire des prêts aux PME pour des montants aussi réduits que 1,5 millions FCFA.

Le Niger est membre de l'UMOA, l'Union Monétaire Ouest Africain. A ce titre, il partage avec les autres pays de la sous-région une banque centrale commune (BCEAO), une même monnaie (CFA) liée au franc Français et un ensemble de politiques monétaires et de crédit.

2. PME: Politique de Crédit

La BCEAO accorde des taux d'intérêts préférentiels aux PME, sur la base d'un taux spécial de réescompté de 6%, plus une marge de 3 points de pourcentage, soit un total de coûts d'emprunt de 9%. Une PME est qualifiée pour ce taux quand sa dette en cours n'excède pas 30 millions FCFA et est dirigée et détenue en majorité par des nationaux. Les échéances des prêts varient légèrement d'une banque à une autre, le prêt à moyen terme portant généralement sur une période de 2-7 ans. Aucune banque n'a indiqué avoir octroyé des prêts à long terme aux PME. En ce qui concerne les sociétés dont la dette est supérieure à 30 millions FCFA, le taux d'intérêt en vigueur est de 13,5% + 17% TVA, négociable.

3. PME: Disponibilité de crédit.

Les PME se plaignent à juste titre quand elles disent que le crédit est de plus en plus difficile à obtenir auprès des banques commerciales. Le petit crédit mis à la disposition des PME, c'est essentiellement pour le financement à court terme des opérations courantes. Même les sociétés ayant des rapports de longue date avec leurs banques et des registres de suivi de la rentabilité indiquent qu'il est difficile d'avoir un crédit complémentaire pour financer l'expansion des activités. Selon les rapports des hommes d'affaires, la limite de crédit qui leur est autorisée par la BCEAO est de 30 millions FCFA.

La ligne de crédit industriel de la Banque Mondiale pour les PME (500 millions FCFA environ) à la BDRN est ouverte pour:

- les prêts à moyen terme (maximum 7) ans pour l'équipement, la construction, et d'autres investissements de capitaux.
- prêts servant de fonds de roulement (maximum 2 ans)
- industrie, prestation de services, hôtels, agriculture et transport.

Il n'existe pas un montant minimum ou maximum fixe pour les prêts, et le crédit est accordé au bénéficiaire au taux de 11%/an. Il y a très peu de mouvements de ces fonds particulièrement à cause du manque de propositions commerciales viables et la détérioration de l'état de l'économie nationale.

Bien qu'il y ait une pression politique imposant aux banques (comme dans la plupart des pays de l'Afrique francophone) de consacrer un certain pourcentage de leurs fonds de crédit au financement des PME, les banques sont très réticentes ou incapables d'octoyer des prêts à ce sous-secteur, et ce pour plusiers raisons:

- le pourcentage élevé de PME formelles en difficulté financière très sérieuse ou en liquidation.

- la crainte classique des banques commerciales au risque et au prêt à long terme aux fins de développement; leur manque d'incitation pour faire une diversification des activités de prêt commercial très rentable et à court terme.

- la défaillance de la CNCA, et les problèmes continus de porte-feuille et de gestion que connaissent les deux banques de développement restantes (BDRN et le Crédit du Niger) ont rendu les banques commerciales mêmes plus avisées quand il s'agit d'octoyer des prêts à toute personne ou institution autre que les clients commcerciaux.

- le manque général d'aptitude interne des banques commerciales à aider les nouveaux entrepreneurs en leur fournissant les techniques requises pour les affaires; leur manque d'aptitude interne à identifier et évaluer de nouveaux clients PME, à travailler avec cette classe de clients et en assurer le suivi, et une absence de procédures établies une fois que le client à des difficultés pour faire tourner ces affaires.

- les taux d'interêt appliqués aux prêts des PME ne dépassent actuellement le taux d'interêt payé pour les instruments du marché des devises de la BCEAO que d'un point de pourcentage, ce qui n'est pas suffisant pour couvrir le risque plus élevé et les coûts plus élevés de transaction concernant les prêts aux PME.

- le manque d'expérience des PME pour préparer des propositions d'affaires viables et des applications de crédit, ainsi que des questions sérieuses portant sur la viabilité des activités proposées.

- le manque de capitaux d'investissement des PME. Selon la nature de l'activité et les risques entrevus, le PME qui démarre doit débloquer 20 - 50% de l'investissement total nécessaire.

- le manque général d'expérience en affaire et d'aptitude en gestion observé dans les PME, surtout critique et manifeste au niveau de plusieurs anciennes sociétés parapubliques d'economie mixte dont la propriété a été totalement ou en partie vendue aux intérêts privés.

- manque de gage convenable de la part des PME et incapacité des banques à se saisir de certains biens en cas de défaillance. Le processus juridique est extrêmement long et souvent les juges pardonnent les débiteurs en défaut d'une obligation juridique.

- le faible nombre de PME qui ont effectivement connu du succès.

- la mentalité commerciale de plusieurs nouveaux entrepreneurs.

4. Flexibilité des Banques Commerciales vis-vis des PME

Malgre la très grande repugnance à prêter aux PME, certaines banques commerciales ont fait part de leur volonté d'accorder des prêts aux PME à des conditions justes:

- NIB: pourrait envisager un prêt à court terme, c'est-à-dire 1 à 2 millions de dollars pour trois mois à un taux d'intérêt annuel de 13% avec un droit de retention des marchandises (inventaires). Serait dans des dispositions un peu plus favorables à l'endroit des PME en vue de l'établissement de relation de depositaire ou de facilités de découvert au cas ou elles auraient une bonne gestion de la trésorie. La banque pourrait éventuellement accorder des prêts de fonds de roulement si l'emprunteur s'averait avoir une bonne conduite et des bons registres comptables.

- BIAO: n'est pas actuellement disposée à prêter aux PME alors que les instruments du marché monétaire rapportent 8%. Elle envisagerait normalement des facilités de découvert, des prêts à court terme et portant sur les fonds de roulement lorsque l'emprunteur a de bons antécédents et offre une garantie solide et suffisante. Peut envisager des prêts à moyen terme de 60 à 70% pour l'acquisition de véhicules avec un droit de retention des véhicules. La BIAO vient d'acheter la BICI-Niger auprès de la Banque Nationale de Paris et fera l'objet d'une restructuration. Elle prête aux coopératives aux fins d'activités économiques sous l'égide du Projet APA (Projet USAID et fonds de garantie).

- BCC: Elle pourrait être intéressée par les petits clients, à condition qu'ils apportent 20 à 50% de l'investissement et disposent de garantie suffisante. Le projet doit être viable et l'emprunteur doit avoir de bons antécédents. Elle peut également exiger le contreseing d'un avaliste. La banque préfère les rapports de dépositaire, néanmoins, tout le monde peut demander un prêt.

- Banque Dar al Maal Islami: exige les critères commerciaux et bancaires classiques, y compris les bons antécédents et une solide garantie. Pour les petits clients, elle envisagerait d'abord les prêts de fonds de roulement. En ce qui concerne les prêts à moyen terme l'emprunteur doit apporter 30% de l'investissement. Etant une banque islamique, elle n'applique pas un taux d'intêret, mais prélève en une

seule fois une commision sur le principal du prêt, par exemple 10% pour un prêt de fonds de roulement; 10 à 11% effectivement pour un prêt à moyen terme. La banque n'accorde pas de prêts à long terme. Elle participe aux programmes de prêts aux artisans en milieu rural (fonds de garantie USAID) et à l'elevage (Projet USAID et fonds de garantie).

- La BDRN, la principale banque de développement d[illegible]er ne prête ses fonds propres que sur la base du court terme. Pour [illegible] qui des prêts à moyen terme, on utilise les lignes de crédit des donateurs pour prêter à l'emprunteur final à des taux d'interêt quelque peu préferentiel.

La BCC et la Banque Dar al Maal ont manifesté davantage d'interêt que les trois autres banques à accorder des prêts aux PME. Quant aux emprunteurs n'apportant rien ou qu'une petite part de leur propre investissement, une couverture minimale de trois points de pourcentage plus une certaine forme de mécanisme de garantie de prêt seraient exigées pour permettre à ces banques de consentir des prêts. Ces banques pourraient envisager les prêts stimulants, tels que la constitution d'un groupe de clients PME viables ayant de bons antécédents couvrant une période de deux ou trois ans et portant sur la rentabilité accrue, un taux de défaillance nul et une sorte de programme de garantie à court terme (un à deux ans) (voir l'évaluation à moyen terme par DAI du projet Développement Communautaire et des Entreprises au Sénégal, juin 1987 pages 85-86 pour une description du système d'octroi de crédits). Ces banques pourraient également être amenées à accepter les sociétés mutuelles de garantie du crédit, dans lesquelles les membres contribuent à la constitution d'un fonds de garantie pour faire assurer en cas de défaillance des différents membres.

Les paragraphes précédents visent à démontrer que les banques commerciales consentiront des prêts aux PME dans des conditions correctes. Etant donner qu'une pression politique est exercée sur elles pour qu'elles accordent des prêts, des approches stimulantes à leur endroit peuvent engendrer des résultats. Les petites entreprises qui démarrent timidement aujourd'hui seront les bons clients de demain, ayant une variété de besoins en matière de crédit. Ce concept semble être présent à l'esprit de la Banque Dar al Maal et pourrait être installé à la BCC. La BIAO avec sa future reorganisation paraît vraissemblablement être moins receptive à l'idée. Mais cette situation pourrait changer dès que la réorganisation sera achevée. La NIB et la BDRN sont sans doute les moins interessées.

D. Ressources Humaines

Compte tenu de la stagnation économique persistente du Niger et de l'accroissement du chomage 3/ et de sous-emploi en milieu urbain,

---

3/ Bien que des statisques fiables concernant le chômage ne soient disponibles, on sait que ce dernier constitue un problème sérieux et qui se pose de plus en plus.

la question des ressources humaines et de la manière de les utiliser est actuellement importante et deviendra bientôt critique. A l'instar de plusieurs autres pays d'Afrique Occidentale pressés par les donateurs afin qu'ils procèdent à la réforme, le Niger a entrepris des mesures politiques en vue de la réorganisation économique, qui entraînent en partie, la restriction de l'emploi par l'Etat, la désinvestiture des sociétés parapubliques non rentables et un programme conçu pour occasionner des départs volontaires de la fonction publique avec l'entrée subsèquente dans le secteur privé.

Le caractère critique de l'avenir provient du fait que le secteur privé formel est extrêmement peu développé et en mauvaise posture en ce qui concerne la concurrence et par conséquent sur le plan financier. A cela s'ajoute le fait que la politique nigérienne en matière d'enseignement est uniquement orientée depuis l'indépendance vers l'instruction et la préparation de futures fonctionnaires, alors qu'il devient évident que non seulement la source de demande est faible mais que l'offre actuelle de futurs hommes d'affaires et gestionnaires est également faible 4/. Par conséquent, les questions sont de savoir comment faire redynamiser le secteur privé formel et comment re-orienter les bénéficiaires du PAIPCE et les diplômés de l'Université afin d'en faire des entrants potentiels dans le secteur privé. Vous trouverez ci-dessous des commentaires sur les pools des entrepreneurs, la gestion et la main-d'oeuvre au Niger.

1. Entrepreneurs

Le pool nigerien des vrais entrepreneurs est réduit. Le Niger dispose de plusieurs commerçants, mais de très peu de véritables hommes d'affaires ayant les compétences en gestion, la vision, le dynamisme et le courage de prendre de gros risques à long terme. Cela est encore plus évident dans les cas où des sociétés parapubliques ont été privatisées suite à la vente des actions de l'Etat à de gros commerçants qui sont les seules personnes qui pouvaient se permettre d'acheter les actions. Ces personnes sont des propriétaires absents ayant peu de connaissance ou d'interêt concernant les opérations viables de leur propre société, autre que le potentiel immédiat de profit qui est extrêmement limité.

A l'instar de plusieurs pays ouest-africains, il existe beaucoup plus un esprit qu'une capacité d'entrepreneur. C'est la capacité qui doit être développée et entretenue. Les paragraphes suivants présentent les éléments qui manquent et la nécessité de la formation pratique à court terme en matière de développement des compétences d'entreprenariat et de gestion.

4/ Cette situation sera davantage aggravée par le fait que l'inscription à l'école primaire est très faible et aussi le résultat est médiocre, notamment en français.

- les vrais entrepreneurs ont eu peu de possibilité de se développer, compte tenu de l'orientation du système éducationnel et des politiques économiques dirigistes adoptées par l'Etat nigérien par le passé.

- le fait que la grande majorité des nouveaux entrepreneurs ne savent tout simplement pas en quoi consistent les affaires résumé toute la question, c'est-à-dire comment structurer et organiser une société, ce qu'est la responsabilité financière, la notion de capital, et le fait qu'une entreprise productive ne doit pas être gérée sur une base de transactions. La compréhension de l'aspect à long terme des entreprises de production régies par le marché fait largement défaut.

- le manque de responsabilité financière qui englobe la notion de capital, constitue un problème d'attitude enracinée qui apparaît au niveau de l'utilisation des revenus (même pas les profits) pour satisfaire des besoins sociaux et/ou personnels perçus comme étant pressants plutôt que de les utiliser pour renforcer davantage l'entreprise.

- certains entrepreneurs fuient la formation, dans la mesure où une grande partie de la formation dispensée à ce jour était essentiellement de type classique conférence/séminaire au lieu d'une formation sur le tas, pratique et orientée vers leurs problèmes. Certains ne sont pas habitués à rechercher la formation, estimant qu'ils occupent les postes importants de leur société - propriétaire, directeur, comptable, caissier (c'est-à-dire qu'ils ne peuvent pas déléguer leur autorité). Certains entrepreneurs interviewés ont été surpris du concept de payer pour recevoir une formation.

La capacité entreprenariale se manifeste dans le secteur informel où l'on trouve des exemples de sociétés appartenant à des Nigériens et à caractère non commercial qui progressent et ont la taille et le raffinement pouvant leur valoir l'épithète de petites entreprises formelle. Ce sont des autodidactes ayant une intuition de leur marché basée sur l'expérience et une idée claire des contraintes auxquelles ils sont confrontés. Ces gens sont également des candidats à la formation en business.

Heureusement, le Niger ne souffre pas encore du syndrôme de l'imitation selon lequel les entrepreneurs novices se précipitent aveuglement dans les activités commerciales avec accès facile, c'est-à-dire les conditions de faible capital, marchés urbains facilement satisfaits et un faible niveau d'élaboration des affaires - c'est un phénomène que l'on retrouve dans plusieurs pays ouest-africains subissant la compression dans le secteur public, où ceux qui sont compressés et encouragés à entrer dans le secteur privé, viennent saturer bientôt un nombre limité d'activités commerciales à l'accès facile, à savoir

- boulangeries
- pharmacies
- transit/transport
- construction
- imprimerie
- services: comptabilité, services informatiques.

2. Direction

La grande majorité des hommes d'affaires nigériens et les nouveaux venus au secteur privé manquent de compétences en gestion et de savoir faire. Ils manquent également d'expérience acquise dur le tas en gestion générale, organisation des entreprises, gestion du personnel, gestion financière, compétences en production, y compris la programmation et, chose plus importante, dans tous les aspects du marketing de base. Vous trouverez ci-dessous les domaines dans lesquels se posent des problèmes devant être résolus:

- toutes les compétences manquantes en affaires, mais notamment les marchés et le marketing - eu égard à l'écrasante concurrence du Nigéria et de l'Extrême Orient au niveau de plusieurs produits de consommation. Toutefois, en raison de sa proximité, de l'importance du marché et des autres caractéristiques le Nigéria offre des possibilités de marché pour le secteur privé nigérien.

- le syndrôme du diplôme des diplômés de l'Université qui estiment qu'ils ont le droit d'être directement recrutés au niveau de la direction et ne veulent pas se salir les mains. Les hommes d'affaires établis estiment que l'instruction théorique et orientée vers le secteur public de l'étudiant sortant de l'Université est peu utile dans le monde des affaires et préfèreraient recruter un diplômé de lycée qui n'a pas une trop grande prétention. Même les banques rapportent que la connaissance technique de base (comptabilité, analyse financière) fait défaut, à cause du système nigérien d'enseignement de base et d'une réflection de ce système. Par contre, les banques au Sénégal, Togo et Zaire par exemple, font état d'une bonne offre de cadres bien formés.

- le manque de cadres moyens expérimentés, et prêts à assumer immédiatement les responsabilités est symptômatique d'un problème plus important à savoir l'absence d'un ensemble varié et divers de main-d'oeuvre et de talents en matière de gestion. Malheureusement, le Niger, contrairement à d'autres pays (Zaïre, Togo et Sénégal par exemple) n'a jamais mis au point un ensemble de talents d'une ampleur qui lui permette d'être facilement exploité et qui est lui-même mobile. Cela est due en grande partie à la taille relativement faible du secteur commercial formel.

3. Main-d'oeuvre

En général, la main-d'oeuvre est abondante compte tenu du nombre croissant des chômeurs et de la stagnation/déclin du secteur industriel. Bien que la rotation de la main-d'oeuvre ne constitue pas une question sérieuse, la capacité d'une société à remplacer les employés par des agents mieux qualifiés est sévèrement entravée par les restrictions juridiques (droit du travail) relatives aux employés licenciés. Il est virtuellement impossible de licencier les anciens employés afin de recruter des éléments plus jeunes, mieux instruits et plus aptes à recevoir une formation.

La main-d'oeuvre nigérienne, vue sous l'angle des propriétaire/directeur d'entreprise commerciale, souffre de différentes caractéristiques négatives et faiblesses.

- un marché de main-d'oeuvre peu fourni en ce sens qu'il est difficile de trouver des employés expérimentés prêts à occuper un poste et qui voudront effectivement recevoir une formation afin de progresser.

- aucune attention n'est accordée aux détails ou à l'exécution d'un travail à 100%. Une entière compartimentalisation mentale des attributions dans tous les départements resumés au mieux par la phrase "Ce n'est pas mon travail de vérifier les boulons" avec comme résultat que des produits inachevés quittent une usine.

- l'employé ne voit pas comment son travail est lié au fonctionnement efficace de la société.

- friction entre travailleur-direction, due en partie à la force des syndicats. Friction entre travailleurs, notamment dans les domaines techniques de l'activité.

- un manque de responsabilité ou de dévouement à la société qui se manifeste par l'absentéisme, le manque de ponctualité, le vol et le peu d'interêt pour l'avancement du travail ou la responsabilité accrue. Le dévouement au travail va également à l'encontre du système familial élargi et sa demande de temps et d'argent.

- l'analphabétisme et l'incapacité à faire des calculs arithmétiques constituent des contraintes où la capacité de mesurer de manière précise est importante.

- la notion de maintenance, notamment la maintenance préventive, fait largement défaut.

- une mélange de discipline, incitations et supervision constante est nécessaire pour avoir une main-d'oeuvre productive.

- le syndrôme habituel du "petit frère", selon lequel des responsables publics font pression sur les hommes d'affaires pour qu'ils embauchent leurs parents qu'ils soient qualifiés ou non.

La conséquence des faiblesses susmentionnées de la main-d'oeuvre et la mauvaise qualité de l'employé sortant des institutions de formation aboutissent au fait que la société assume elle-même la plupart de la formation. Cela est vrai dans la majorité des pays africains et a donné le résultat positif à long terme de la constitution d'un pool de main-d'oeuvre qualifiée. Au Niger, le problème réside dans le fait que cela ne peut pas attendre aussi longtemps. La seule note d'espoir dans cette situation plutôt sombre est que la qualité du produit en tant que concept commence à être reconnue comme étant souhaitable. Cela provient d'une part de l'historique de l'artisanat dans certaines activités et d'autre part de la comparaison que les Nigériens établissent entre les produits nigériens et les nombreux articles de mauvaise qualité provenant du Nigéria.

Enfin, les hommes d'affaires rapportent que les syndicats sont forts, et selon le syndicat concerné, peuvent être raisonnables ou très déraisonnables au niveau de leurs doléances à la direction. Les grèves sont légales au Niger. Selon les opérateurs économiques, les syndicats des employés sont solidaires en ce qui concerne leur objectif, contrairement aux syndicats patronaux. Les employeurs ont tendance à considérer les besoins selon leur propre point de vue ou celui de la société. Cette tendance les met en situation désavantageuse lorsqu'ils sont confrontés aux doléances des employés. Les syndicats des employés sont groupés sous la tutelle générale de l'Union des Syndicats des Travailleurs Nigériens.

E. Potentiel Economique et Industriel

La plupart des hommes d'affaires et banquiers sont pessimistes quant à l'avenir de l'économie nigérienne. La stagnation économique continue (nationale et régionale), l'assaut des importations nigérianes et la décadence du secteur industriel formel alimentent leur pessimisme. Les paragraphes suivants présentent une description succinte des principaux secteurs productifs de l'économie et de leur potentiel général de croissance ainsi que celui des PME:

Secteur (% du PIB)	Potentiel de Croissance
Agriculture (23% du PIB-87)	- Passable à bon en ce qui concerne le niébé, les oignons, l'ail aux fins d'exportation dans les pays de la région notamment vers les marchés des villes côtières de l'Afrique de l'Ouest. - Limité quant aux fruits et légumes pour les marchés européens pendant l'hiver; le Niger serait venu tard sur ce marché et doit satisfaire aux conditions relatives à la qualité, la quantité et au délai de livraison.
Bétail (18% du PIB - 87)	- Bon en ce qui concerne les cuirs/peaux si l'on peut rationaliser les opérations industrielles et retirer l'activité de collecte aux Nigérians. - Passable pour la viande si l'on peut rationaliser les opérations industrielles, y compris le nouveau débouché de la section vente au détail par le secteur privé et le transfert ultérieur des marchés institutionnels et d'exportation au secteur privé.
Industrie (2% du PIB-87)	- médiocre ou non-existent en ce qui concerne la plupart des produits de consommation en raison du flux des importations provenant du Nigéria ou transitant par ce pays. - passable en ce qui concerne l'industrie légère liée aux activités rurales et tout le long de la chaîne alimentaire depuis l'exploitation agricole jusq'au marché, par exemple le matériel agricole, les outils, le stockage, la chaîne de froid et un peu de traitement. - bon pour ce qui est des textiles (nationale et d'exportation), compte tenu de la haute qualité de la production de Sonitextil. Dépend des conditions climatiques en ce qui concerne la production du coton. - passable/bon pour quelques aspects des marchés nigérians du Nord sur la base des produits non fabriqués/non disponibles en quantités suffisantes ou de bonne qualité. Dépend de la capacité des Nigériens de rechercher des marchés et différencier leurs produits en se basant sur la qualité, le prix, le style, la conception, la capacité d'approvisionner, etc.

(manufacture informelle)	- passable quant aux activités artisanales par exemple, la métallurgie, la menuserie, l'ameublement, la quincaillerie simple, les matériaux de construction. On commence à reconnaître la qualité des produits comme étant un facteur de vente.
Exploitation minière (8% du PIB-85)	- limité. Uranium: Prix sont sensés rester au même niveau. Le minerai de fer, charbon: saturation mondiale en ce qui concerne ces matières premières, marché national.
Tourisme/Hôtels	- modéré. Dépend de la réhabilitation et de l'amélioration des hôtels existants ainsi que de la création de la plupart de l'infrastructure d'appui et des efforts de formation de la profession.
Transport (4% du PIB-85)	- dépend de l'état de l'économie et de l'effectif des chômeurs/départs volontaires qui entament cette activité (accès relativement facile).
Construction (3% du PIB-85)	- médiocre à court terme; industrie actuellement mal en point, dépend beaucoup de la situation économique.
Services (9% du PIB-85)	- modéré. Marchés nationaux urbains: réparation des produits, pièces détachées, maintenance, certaines professions, formation, services de bureau, imprimerie, informatique vente/service, établissement de contrat pour certaines activités publiques et municipales.

Les domaines de croissance de la plupart des éventuelles PME (y compris les plus grandes entreprises informelles) semblent être:

- L'industrie légère qui sert les marchés nationaux et urbains où la qualité des produits et l'approvisionnement en temps opportun constituent des critères importants: (par exemple produits métalliques et de bois, quincaillerie simple, pièces de rechange automobiles).

- Certaines opérations subordonnées à la production agricole c'est-à-dire matériel/outils agricoles, construction entrepôt/chaîne de froid, traitement d'aliments choisis, marchés d'alimentation institutionnels.

- Opérations auxilliaires des autres secteurs fondamentaux, par exemple la constuction - à condition qu'il y ait un redressement économique. Une variété allant de pair avec la "chaîne de construction": matériaux de construction, produits intermédiaires et finis en fer/bois, produits de verre, quincaillerie simple, ameublement de bureaux et maisons.

- Services pour les marchés nationaux urbains à savoir à l'industrie et au Gouvernement. Maintenance, réparation, services de bureaux, consultation, comptabilité de la gestion, formation, sous-traitance des services informatiques/traitement des textes. Opérations subordonnées à la croissance prévue du tourisme - ces opérations sont presqu'inexistantes de nos jours: excursions, guides d'excursion, transport par minibus, facilité d'achat, transport aérien dans le pays, canotage, pêche, chasse, safaris filmés etc...

La stagnation économique continue, le faible pouvoir d'achat, les marchés nationaux limités, les activités d'exportation à coût élevé et faible productivité et la présence écrasante du Nigéria signifient que le choix des activités de PME rentables est largement limité à certains besoins domestiques. A plus long terme, le Niger pourrait être un plus grand fournisseur de certains produits alimentaires et liés à l'alimentation et de produits de l'industrie légère pour ses voisins, notamment le Nigéria. Une stratégie de croissance entraînerait une organisation producteur/industriel, une sérieuse recherche sur les marchés pour trouver les zones de marché (où il y a pénurie des produits, les différences de qualité, de prix, etc), la capacité de repérer et/ou créer des possibilités de marché, de se déplacer rapidement et de capitaliser sur la désorganisation souvent mentionnée des producteurs nigérians.

Un facteur de marché auquel plusieurs opérateurs économiques font allusion, est celui de la qualité des produits. On fait toujours la comparaison entre les produits nigérians et nigériens et les premiers sont souvant écartés à cause de leur mauvaise qualité. L'équipe d'évaluation est parvenue à ce qu'elle estime être une évaluation juste de la qualité d'un certain nombre de produits que les deux pays produisent à savoir les biscuits, le matériel scolaire (papier), textiles, matériel et outils agricoles simples, mobilier (en bois et capitonné), cuirs et peaux, les articles en cuirs et une variété de produits d'artisanat. Le fait que la qualité commence à être reconnue par le consommateur comme étant un attribut souhaitable du produit ajoute un élément utile dans un éventail autrement réduit d'atouts de commercialisation mis à la disposition de la PME nigérienne.

En termes d'économie, "l'importance d'être petit" signifie que le Niger pourrait marcher dans les traces du Nigéria sans constituer une menace pour lui. Comme susmentionné, cela entraîne que l'on trouve des possibilités et des coins favorables que le Nigeria ne peut entièrement exploiter. Sur le plan national, la PME est obligée d'éviter la concurrence frontale avec des articles de consommation simple à plus bas prix et souvent ayant fait l'objet de la contrebande. Elle doit développer une expertise en marketing et une agilité à bloquer le flux des importations là ou elle peut, à capitaliser sur les possibilités du marché existant et voire créer de nouvelles possibilités pour elle-même.

Enfin le Niger doit tirer une leçon de la comparaison des avantages et inconvenients. La Table Ronde sur le Secteur Privé a recommandé entre autres la fabrique des bouteilles et verres. Cette recommandation semble être basée sur le fait que la plupart des matières premières sont disponibles dans le pays. Toutefois, la production de verre nécessite

des capitaux intensifs et un degré d'expertise technique. Malgré la disponibilité des matières premières, le Niger peut être défavorisé comparé à un autre pays disposant des structures de fabrication de verre qui fonctionnent déjà et ferait mieux (sur le plan coût) d'acheter des bouteilles. La leçon que l'on doit tirer de la comparaison des inconvénients est d'apprendre comment faire le commerce et tirer profit des marchés mondiaux. Ces derniers constituent une solution de rechange souvent meilleur marché que l'auto-suffisance.

F. Les contraintes clé au développement du secteur privé et leurs relations avec la formation.

Le développement du secteur privé et en particulier celui des PME est affecté par six types de contraintes dont quatre affectés directement les besoins en formation des PME.

Types de contraintes	Degré
Facteurs administratifs et bureaucratiques	Minimal
Formation et Imposition dans le domaine des affaires	Minimal
Accès au crédit	Elevé
Mesures politiques de l'Etat	Elevé
Facteurs économiques et du marché	Elevé
Caractéristiques du secteur privé	Elevé

1. Facteurs administratifs/bureaucratique et formation/imposition dans le domaine des affaires.

Bien que ces facteurs aient très peu d'effets sur la formation dans le domaine des PME, ils constituent les contraintes majeures à la croissance des PME. La principale doléance portée à l'administration et à la bureaucratie porte sur les procédures entrêmement complexes et longues lorsqu'il s'agit de traiter avec l'Etat. La bureaucratie est si encombrante qu'il y a au mieux un taux de 50% d'exécution par le secteur public sur le financement du donateur destiné à porter appui au secteur privé et, selon la Banque Mondiale, même la Chambre de Commerce critique l'Etat nigérien pour sa lenteur lorsqu'il s'agit de traiter des dossiers.

Les deuxième aspect de la bureaucratie est le manque de codification juridique d'une part et d'autre part la pléthore de "textes" ou les arrêtés concernant les impôts, les droits douaniers, la conduite des affaires, la création des entreprises etc. Ces textes sont très flexibles dans leurs interprétations par tous les organes gouvernementaux concernés. Lorsqu'il y a une question à régler ou un problème à résoudre, les formalités y afférentes nécessitent un temps considérable.

Le troisième aspect de la bureaucratie est le privilège qu'a le Gouvernement de contrôler continuellement les entreprises. Ce contrôle s'exerce aujourd'hui par le système de fiscalité, les contrôles douaniers, la main-d'oeuvre et, dans une certaine mesure, la police économique. Le contrôle de prix a été supprimé pour de nombreux produits, laissant maintenant l'autonomie aux entreprises de fixer leurs propres marges bénéficiaires et le rôle de la police économique a considérablement diminué. A défaut d'un personnel suffisant, la police économique se consacre uniquement aux plus grandes entreprises.

Les hommes d'affaires nigériens disent que la corruption n'a jamais été un élément important des affaires 5/. Des petits émoluments occasionnels peuvent aider à accelérer le processus administratif pour faire passer les documents, et les contacts sont très importants. L'influence ne devient un facteur vital que lorsqu'il s'agit de grands contrats et de négociations d'affaires. Les hommes d'affaires nigériens sont légions quand il s'agit de se plaindre "d'effet de cascade" du système fiscal, c'est-à-dire que les impôts sont élevés et que le système est complexe. Une autre facette de désagrément est la pénalisation sévère que risque un homme d'affaires si les autorités fiscales estiment qu'il n'est pas en règle. Un homme d'affaires qui est en retard dans le paiement de ses impôts risque immédiatement une amende de 10% plus 1% pour chaque mois de retard. S'il refuse de déclarer ses revenus, il risque une amende de 200%, plus le taux normal de 10% et le taux de 1% pour chaque mois de retard. L'homme d'affaires peut faire appel par la voie hiérarchique aux autorités fiscales (un processus long qui nécessite beaucoup de temps) ou payer.

Voici les taux auxquels fait face une entreprise:

1. Impôt sur le bénéfice 45%
(qui était récemment à 50)

2. Impôt sur les revenus globaux 1%
(Les nouvelles entreprises en sont exemptées pour une période de deux ans, et les entreprises en état de réorganisation en sont exemptées pour une période de trois ans).

5/ excepter les échanges frontaliers avec le Nigéria. Un homme d'affaires déclare "qu'on doit graisser les pattes depuis la banque jusqu'à l'intérieur du Nigéria"

3. Impôts sur les actifs physiques - sur la base de la taxe sur la valeur locative des bâtiments, et à des taux différents pour la machinerie, les outils, les mobiliers de bureau, les véhicules. 4 -12 %

4. Impôt sur l'immobilier (d'un revenu net) 25%

5. Impôt sur les dépenses générales 30%

6. Impôt d'apprentissage - du montant total des salaire versé: 1,2%
(Cet impôt peut être versé ou l'entreprise peut utiliser ce montant pour assurer la formation de l'employé)

7. Patente - (à taux forfaitaire): annuelle, le montant dépend de la nature de l'activité, par exemple, un commerçant - 1350 dollars; un hôtel - 1860 dollars; une menuiserie - 600 dollars; société de transport - 8300 dollars

8. Taxe sur la valeur ajoutée - en fonction de la nature de l'entreprise 10 - 24%

9. Taxe sur la prestation de services (équivalent T.V.A) 17,4%

10. Tout genre de licence, et taxes sur des produits spécifiques

Le système fiscal punitif lourd et complexe vient du concept français qui préconise une autorité et un inspectorat fiscaux puissants basé sur le vieux penchant anti-entreprise français qui peut se résumer comme suit: "quiconque travaille pour lui-même triche". Le Gouvernement du Niger, à l'instar ceux d'autres pays francophones d'Afrique de l'Ouest, ne comprend pas qu'un système fiscal peut être utilisé pour stimuler le secteur privé et pour collecter des revenus pour l'Etat. D'autre part, la pression du FMI pour collecter plus de revenus pour aider à redresser l'économie s'est aggravée avec un flot de marchandises non taxées passées en contrebande combiné avec l'augmentation de la pression fiscale sur le secteur formel des affaires. Par contre, le grand secteur informel des affaires "reste invisible" et paie très peu ou pas du tout d'impôts et cela au désagrément du secteur formel des affaires.

La formation des entreprises est une procédure complexe comprenant sept étapes majeures et, en fonction de l'activité, leur nombre peut s'élever à 32 "sous-étapes" (dix sous-étapes seulement pour être enregistré dans le registre des entreprises). Depuis juillet 1987, on n'exige plus d'une entreprise nouvelle appartenant à un Nigérien une autorisation d'exercer (première étape), les propriétaires peuvent, au contraire rédiger les statuts de la société et les soumettre à un notaire qui s'occupera des sous-étapes qui permettront d'obtenir une licence. Les comptables déclarent, cependant, que le travail du notaire peut durer jusqu'à deux ans,

étant donné qu'ils sont submergés par des travaux. Même si les statuts ne sont pas encore publiés par le notaire, l'entreprise peut bien fonctionner.

Par conséquent, le nouvel entrepreneur a beaucoup de raisons de rester dans le secteur informel, relativement invisible aux autorités fiscales tout en payant tout juste un "taxe minimum forfaitaire annuel" en fonction de la nature de son entreprise. L'autre alternative est de recruter un comptable rusé qui aidera à payer le moins possible d'impôts.

Le plus intéressant est que le taux d'impôt nigérien sur le revenu global est beaucoup moins élevé que ce l'on trouve dans d'autres pays afrcains (par exemple au Togo, le taux est de 14%). Cela est très important pour la survie des entreprises en début d'activité. D'autre part, le Niger exempte ces entreprises de ce genre d'impôt pour une période de deux ans en vue de leur donner l'occasion de devenir profitables. Dans d'autres pays africains, les entreprises en début d'activités paient l'impôt, qu'elles soient profitable ou en position de perte; ce qui entraîne souvent la chute des nouvelles entreprises.

Le Code d'Investissement est en révision en vue de le mettre à jour, en accordant des meilleurs avantages fiscaux pour le démarrage des activités des entreprises et une dimunition progessive de la période des avantages dès la fin de la période de protection par le Code d'Investissement. Les révisions comportent les industries et les aires géographiques (l'intérieur) prioritaires habituelles et préconise des procédures simplifiées. Un problème potentiel est la longueur de la période d'exonération fiscale - 10-15 ans sous régime de "priorité" et "régimes conventionnels". Les longues périodes d'exonération donnent peu de stimulations aux petites entreprises pour s'agrandir et devenir imposables. Au contraire elles se mettront à l'abri du Code d'Investissement, tout en évitant de s'efforcer pour une concurrence loyale et ouverte; et à la fin de la période de 10 ou 15 ans essayeront de marchander pour obtenir une extension de cette protection.

2. Accès au crédit

La plupart des PME se plaignent qu'il est presqu'impossible d'obtenir des crédits des banques commerciales. Même les PME qui ont des bonnes références et des relations bonnes et durables avec les banques déclarent que leur accès à des crédits supplémentaires a été réduit cette année. Bien que le système bancaire ait de liquidité, la situation économique, l'instabilité financière croissante (et de là, les risques) du secteur privé formel, l'attraction relative qu'exercent les titres bancables de l'UMOA et le manque pur et simple des propositions d'affaires bancables entrent en ligne de compte pour le peu de crédits octroyés.

Dans des circonstances économiques plus favorables, le manque d'accès au crédit, propre aux PME pourrait être allégé par une formation pratique approporiée dans des domaines qui rendraient les PME plus "bancables". Une telle formation implique une gamme de notions de base en entreprise, en proposition commerciale et en préparation des dossiers de demande de prêts, en études de marché/faisabilité, systèmes simples de comptabilité/gestion financière et en compréhension des concepts de responsabilité financière, de capital, de crédit et de remboursement. L'efficacité d'une telle formation est souvent assurée en la rattachant à l'octroi d'un crédit, c'est-à-dire que le crédit n'est accordé qu'aux entreprises viables (ayant démarré et ayant une existence physique) qui ont rempli avec succès les conditions prescrites en termes de formation.

La formation développée et dispensée doit être orientée vers les facteurs qui rendront une entreprise "bancable" aux banques. Un exemple d'un tel facteur, vue par un banquier, est le sysème comptable de l'entreprise. Le seul fait qu'une entreprise dispose d'un système comptable écrit, même rudimentaire, permet de "légitimer" l'entreprise vis à vis de la banque. La banque se sent plus rassurée, sachant qu'elle peut vérifier la destination de l'argent prêté, comment fonctionne l'entreprise et par conséquent de savoir si le prêt est en sécurité.

3. Mesures de politique du Gouvernement

La principale mesure de politique prise par le Gouvernement du Niger qui affecte les PME exerçant les activités manufacturières et celles qui assurent la prestation de services, fournissent de la matière première et les composantes s'y rapportant est celle qui concerne la libéralisation économique - pour supprimer les monopoles à l'importation (de jure et de facto) et de rendre le commerce plus libre. Cela constitue une étape. Dans de nombreux domaines de produits, le Niger a eu, cependant, des industries protégées, souvent une sociéte. Apparemment, comme dans de nombreux pays africains qui suivent un programme d'ajustement structurel, les

effets potentiels de la libéralisation commerciale sur les PME nigériennes n'ont été ni explorés ni prévus. D'autre part, il y a un effet ondulatoire sur d'autres compagnies qui fournissent des biens et services aux sociétés "primaires" affectées. L'exemple ci-après illustre le problème:

> Les principaux clients de la société locale de réparation de matériel électrique sont les nombreuses petites et moyennes entreprises qui utilisent des moteurs électriques pour diverses opérations. Ces moteurs doivent être entretenus, nettoyés, rebobinés, et à certain moment entièrement refaits. La société en question déclare que cette partie de ses activités est presque nulle - disant que les moteurs électriques, comme l'emballage, sont de bons baromètres de l'état de l'entreprise. L'effet ondulatoire pour cette société est une mauvaise année fiscale. Pour le Niger, l'effet ondulatoire est moins de revenu fiscal et éventuellement un chômage plus important dans l'avenir.

Les industriels locaux se sentent de plus en plus incapables de concurrencer les produits importés légalement et illégalement. Le Nigéria est la source de nombreux produits importés aussi bien de fabrication nigériane que des autres pays. Les boîtes d'allumettes, les produits manufacturés et les tissus chinois (RPC) apparaissent à mesure que la Chine collecte les dévises fortes. Les produits importés des pays de la CEE qui affectent défavorablement le secteur privé intérieur sont le lait en poudre et les produits avicoles.

Les effets de la libéralisation ont des implications directes sur les PME en termes de formation. Afin de permettre aux PME nigériennes d'être compétitives sous ces nouvelles conditions, il faudra assurer d'urgence la formation dans les domaines suivantes:

- marketing, y compris l'étude du marché, et toutes les notions et techniques afférentes au marketing - pour protéger et élargir les marchés existants, et pour trouver et entrer dans de nouveaux marchés.

- gestion financière et comptabilité de coûts - pour obtenir des opérations plus claires par le biais de la réduction des coûts et de la stabilisation de coûts.

- gestion du stock et production - pour satisfaire, à un coût moindre, les demandes du marché concernant la fourniture de matières premières et des produits de première nécessité.

- Planification pour une action rapide relative aux problèmes et aux différentes occasions.

4. Potentiel économique et du marché

Les facteurs économiques et du marché constituent une préoccupation critique pour les hommes d'affaires nigériens. Un petit marché intérieur fragmenté, s'amenuisant sous l'impact des produits importés et une stagnation économique continue ont affecté et affectent la survie même de nombreux industriels. Un certain nombre d'entreprises ont sombré et d'autres vivent une situation financière difficile. Des quelque 25 sociétés que l'on rencontre dans la zone industrielle de Niamey, seules six sont fonctionnelles. A Maradi, 14 des 16 sociétés manufacturières du secteur formel sont ou bien fermées ou sérieusement en difficulté. En bref, le secteur manufacturier formel est en désarroi.

Le secteur manufacturier du Niger prendra du temps pour revivre et continuera à faire face à la pression d'une concurrence grandissante des produits importés. Comme mentioné ci-dessus, les PME seront obligées de "serrer la ceinture" pour produire des articles compétitifs et elles devront apprendre à commercialiser leurs produits sans attendre que l'on vienne les leur acheter. Des enquêtes mener dans la plupart des entreprises ont revélé que leurs dirigeants ont peu d'idées de la manière de combattre la concurrence et des outils qu'ils ont à leur disposition, et même peu d'idée de la manière d'élaborer une stratégie commerciale qui leur permettrait de faire face à la concurrence. La formation en marketing, dans tous ses aspects, est une priorité urgente pour les PME:

- étude du marché et développement d'informations sur le marché, aussi bien intérieur qu'extérieur, pour trouver les créneaux de marché, miser sur les attributs désirables des produits, par exemple, la qualité des produits, l'emballage, la présentation, la livraison, la saisonnalité.

- utilisation des méthodes de commercialisation, par exemple, la segmentation du marché - si la qualité du produit est désirée, "écrémer le marché" en laissant le côté faible pour les marchandises bon marché du Nigéria. Faire de même dans le nord du Nigéria.

- Utilisation des méthodes de commercialisation, par exemple, la différenciation des produits pour exploiter différents segments du marché, les dimensions de l'emballage et la différenciation de l'emballage, les stratégies en matière de prix pour déjouer la concurrence, exploiter les différents segments du marché et faire son entrée dans de nouveaux marchés.

Les quelques sociétés qui ont fait l'objet de l'enquête et qui fonctionnent relativement bien employaient au moins l'une de ces stratégies:

- un industriel du secteur formel (12 employés) fabricant d'équipements agricoles à Maradi vend aux clients nigérians à des prix plus élevés que ceux pratiqués au Nigéria, en fonction de la qualité. Il vend également aux clients habitant des villes aussi éloignées que Dogondoutchi et Dosso au Niger.

- La SONIA qui fabrique des biscuits, fait face non seulement à la concurrence des produits importés sur le marché intérieur (les prix pratiqués par la SONIA sont de 20% plus élevés que ceux pratiqués sur les biscuits en provenance du Nigéria) en fonction de la qualité (goût) et des emballages attractifs de dimensions différentes, mais elle concurence également les produits sur les marchés étrangers sur la même base. La SONIA exporte 35% de ses produits et la société concurrence, avec succès, les biscuits ivoiriens sur les marchés burkinabé, malien, togolais et gabonais.

- L'ENITRAP qui fabrique des fournitures scolaires et fournit du papier aux imprimeries concurrence avec succès les produits bon marché du Nigéria sur la base de la qualité et des opérations bien organisées.

5. Caractéristiques du secteur privé

Le secteur privé nigérien a des caractérisques qui constituent elles-mêmes des contraintes et qui a des fortes implications sur la formation. Ces caractéristiques vont des "mentalités" ou de la perception des affaires à la manière d'organiser les entreprises et de les gérer. Voici les principales caractéristiques qui handicapent le développement des PME:

- Manque de qualité d'entrepreneur: un manque de compréhension assez répandu de la véritable nature de l'entreprise productive et rentable. Les Nigériens comprennent bien ce que c'est que le commerce (faire circuler l'argent et les marchandises aussi rapidement que possible), mais ne comprennent pas assez la manière d'organiser et de gérer une entreprise basée, à long terme, sur les forces du marché. Cette situation est beaucoup plus visible dans les entreprises d'Etat ou d'économie mixe qui ont été cédées aux riches commerçants qui sont des propriétaires absentéïstes et qui n'ont aucune idée ni aucune expérience en matière d'industrie manufacturière. Cela est également visible dans le cas du secteur informel où un commerçant s'engage dans une multitudes d'activités non-commerçantes, allant du transport à l'hôtellerie. Il a essentiellement peu ou pas du tout d'expériences dans ces entreprises du secteur secondaire.

- Manque de responsabilité financière: vis à vis de l'entreprise, de ses employés et d'elles-mêmes. Cette mauvaise perception est que l'entreprise est une "vache laitière" - à traire tôt et à toutes les occasions, plutôt qu'une entité à entretenir et développer pour des plus grands bénéfices dans l'avenir et pour le bien-être de tous ceux qui y participent.

- mentalité liée à la "production": qui dit "puisque je sais comment fabriquer un article, je peux aussi le vendre" plutôt qu'une mentalité liée aux forces du marché qui se demande "où sont/quels sont les marchés qui peuvent être exploités et comment peut-on mieux les exploiter avec ses produits, ses actifs, aptitudes et idées?"

Faible taux d'alphabétisation dans le secteur informel: qui en soi-même constitue un handicap pour le passage du secteur informel au secteur formel. L'analphabétisme est une caractéristique importante derrière laquelle se "cache" l'homme d'affaires du secteur informel évitant ainsi la responsabilité de tenir un livre de comptes, lui permettant par conséquent de ne payer que la patente annuelle minimale. L'autre point sensible est la capacité de l'homme d'affaires du secteur informel d'obtenir une licence en vue de concurrencer les soumissionnaires aux avis d'appel d'offres lancés par l'Etat - souvent à des coûts moins élevés que ceux demandés à l'homme d'affaires du secteur formel, puisqu'il paie peu ou pas du tout d'impôt.

- Pour les diplômés d'universités et aux candidats au départ volontaire de la fonction publique: un manque absolu d'expérience pratique en matière d'entreprise et un manque général de compréhension de ce qu'implique une entreprise. Les grands hommes d'affaires déclarent qu'il leur faut un personnel qualifié qui pourrait être immédiatement productif - cela est un impératif compte tenu de l'état critique de l'industrie manufacturière.

- Quelques craintes et ressentiment pour une compétition légale: et le ressentiment des employés qui, une fois formés, abandonnent leur emploi pour un autre ou démarre leur propre société. Cela est symptomatique du manque général de la notion de l'entreprise. Les nouveaux concurrents d'aujourd'hui pourront être les partenaires/collaborateurs de demain.

Les implications de ces caractéristiques en termes de formation sont, tout d'abord, la réconciliation des valeurs/perceptions africaines avec les besoins de l'entreprise, ensuite les mentalités et les attitudes qui prennent du temps pour changer et qui peuvent, pourraient être modifiées en supprimant les menances communes concernant les modifications comportementales nécessaires pour l'élaboration des programmes de formation pratique dans le domaines des entreprises.

Annexe 5

Recommandations supplémentaires relatives au secteur privé

A. Crédit

L'une des contraintes auxquelles fait face la PME est le manque d'accès au crédit. Cela est dû, en partie, aux risques liés à la PME perçus par le banquier, en partie au manque de familiarité mutuelle, en partie au fait que certaines PME ne sont pas "bancables" et en partie aux limitations des taux d'intérêt pour les prêts consentis aux PME. Par le biais de ses programmes de formation et de réforme des politiques, l'USAID pourrait alléger ces contraintes d'une certaine manière:

1. Développer et former un service assistance à la clientèle PME au sein de la BIAO 6/ ou de la BDMI, en collaboration avec la banque choisie. Ces deux banques ont acquis une expérience avec des plus petits clients, notamment la BIAO avec les activités économiques des coopératives sous les auspices du projet APA et la BDMI avec les artisans ruraux et les éleveurs.

Un service assistance au client prendra, essentiellement en compte, les entrepreneurs prometteur et les aidera à devenir bancables en les assistant dans leurs propositions commerciales, la préparation de leurs dossiers relatifs aux prêts, les études du marché, la gestion et l'organisation d'ordre général et la gestion financière et la comptabilité. En bref, le service aidera à installer les notions de base de l'entreprise et les éléments qui légitiment une entreprise aux yeux du banquier. Un tel service a un avantage supplémentaire d'avoir un espace physique au sein de la banque et de rendre les deux parties familières. Il rend également les PME familières avec les conditions de la banque et les procédures vis à vis de l'emprunteur.

2. En tant que partie du développement et de la formation du service assistance à la clientèle PME, instituer la collaboration entre la banque et un cabinet comptable de la place pour élaborer un système simplifié et compréhensible pour les PME. La candidate logique est la Fiduciaire France Afrique (la dénomination locale de la Arthur Young International Affiliate) qui a déja travaillé en collaboration avec le CNPG pour former des audits internes. Un autre candidat éventuel est le Projet de Gestion Financière au Sahel. Le projet se propose d'organiser un atelier sur la comptabilité à l'intention du secteur privé et cet atelier pourrait constituer un point de départ logique pour le développement des systèmes comptables simplifiés pour les PME.

6/ L'union BIAO-BICI mettra en chômage plus d'une centaine d'employés. Il est concevable que la BIAO sera receptive à toute suggestion fondée pour la retention des meilleurs de ces employés dans un état productif.

Il existe deux sources de financement de l'assistance technique et/ou de la formation:

a. Le Programme Appui au Développement du Secteur Privé, financé par le Bureau pour la promotion de l'Entreprise Privée au siège de l'AID à Washington a passé un contrat avec la Arthur Young International. Au titre de ce programme, le Bureau pour la Promotion de l'Entreprise Privée co-finance 50% des coûts avec la mission USAID.

b. Le contract de la gestion financière assuré par Arthur Young International.

3. Développer des thèmes/mécanismes en vue d'encourager les banques à prêter de l'argent aux PME:

a. Former des groupes d'emprunteurs des PME ayant de bonnes références en vue de les "vendre" aux banques. Par exemple, une banque prête à un groupe de 20 clients, réduisant ainsi les coûts de transaction. Un projet tel que le PRGFS assure le suivi des 20 "parties" du groupe, l'USAID assume tout ou partie des risques liés au crédit pour deux-trois ans et la banque et le projet se partagent les revenus provenant d'intérêt généré par le prêt en fonction des risques assumés par chacun d'eux. A la fin de la deuxième année, la banque se retrouve seule face à 20 clients viables, empruntant au taux d'intérêt et aux conditions du marché.

b. Etablir un système de crédit conjoint où les fournisseurs de biens et services, par exemple la CFAO, les banques et l'USAID peuvent former un pool de crédits, partager les risques et les gains, et l'USAID fournirait un appui partiel maximal de 25% pour garantir les risques. Le rôle du fournisseur constitue un élément clé pour un tel système étant donné qu'il connait la solvabilité de ses clients plus que quiconque et qu'il ne peut présenter que des emprunteurs véritablement solvables au pool de crédit dont il est l'un des principaux partenaires.

4. Etapes relatives aux mesures de politique

Les deux domaines dans lesquels l'USAID/Niger pourrait travailler en collaboration avec l'Etat nigérien sous les auspices du PRPEN sont ceux qui se rapportent aux taux d'intérêts bancaires et aux gages que donnent les emprunteurs. L'accès des PME au crédit pourrait être facilité s'il était permis aux banques d'exiger des taux d'intérêts plus élevés sur les prêts. Les banques qui ont fait l'objet d'une enquête menée par l'équipe d'évaluation ont indiqué qu'une différence de trois points entre le taux d'intérêt des effets négociables de l'UMOA et le taux appliqué sur les prêts consentis aux PME pourrait faire la différence. Les banques ont également déclaré qu'une autre contrainte au prêt d'argent est l'impossibilité de saisir les biens gagés en cas de non paiement par l'emprunteur. Si l'on garantissait aux banques leurs droits juridiques et réels de saisir les biens gagés la situation de crédit aux PME serait allégée.

B. Secteur Informel

Le deuxième domaine de préoccupation est le secteur informel, son aptitude à l'évasion fiscale et par conséquent "la concurrence déloyale" qu'il fait au secteur formel, en particulier les PME. Un important objectif de développement est de faire passer le secteur informel dans le secteur formel - non seulement pour des raisons fiscales, mais également en tant que créateur de capital et de richesse (dans un sens économique), et d'élargir et de renforcer les liens entre les entreprises économiques du Niger.

1. Le volet politique de ce domaine de préoccupation implique la fiscalité, aussi bien pour le secteur formel que pour le secteur informel des affaires. Quelques actions modestes ont été entreprises et de nombreuses recommandations ont été formulées en vue d'alléger la complexité et le coût de la fiscalité sur le secteur formel des entreprises. On a parlé très peu de la manière d'utiliser la fiscalité en tant que stimulation pour les hommes d'affaires du secteur informel pour passer dans le secteur formel.

Les conditions préalables pour des changements réussis dans le système fiscal portent sur un climat économique et régulatoire favorable à la croissance des entreprises. En bref, il devra y avoir une plus grande possibilité de gagner plus d'argent dans le secteur formel que dans le secteur informel pour y attirer l'opérateur économique du secteur informel.

L'on a besoin d'un système fiscal qui soit juste, moins complexe et moins onéreux et qui lève autant ou plus de revenus fiscaux à travers un univers plus large de sociétés du secteur formel que ne le fait le système actuel. L'autre moitié de l'équation fiscale est l'accroissement des taxes sur le secteur informel. Cela a pour objectif de donner à l'homme d'affaires du secteur informel une combinaison des mesures d'incitation positives pour passer dans le secteur privé formel et des mesures d'incitation négative pour rester dans le secteur informel. En plus de cet objectif, il ya la solution du problème relatif à l'accès au crédit et la réponse aux besoins de formation en entreprises pour la majorité des hommes d'affaires des secteurs informel et formel.

2. Un autre aspect de la question liée au secteur informel-formel est le problème pratique de trouver ces hommes d'affaires du secteur informel qui ont l'envergure et la perspicacité nécessaire pour se "qualifier" pour le secteur formel. Un moyen effectif de trouver ces candidats est appelé "la sous-traitance". De nombreux hommes d'affaires du secteur informel fournissent les biens et services au secteur formel, en particulier pour les plus grandes sociétés. Par exemples, le secteur de la construction est souvent rempli d'opérateurs économiques du secteur informel, fournissant des services ("en aval" de ces sociétés) tels les maçons, les électricens, les menuisiers, les plombiers, les peintres , autre sous-traitants, etc... Certains de ces opérateurs sont engagés très souvent, probablement pour leur fiabilité et la qualité de leur travail. Ce sont là les candidats "en aval" parce qu'ils arrivent avec la bénédiction des plus grandes sociétés.

C. Les marchés et la commercialisation

Le troisième domaine de préoccupation porte sur les marchés et la commercialisation. Etant donné que les marchés et la commercialisation sont vitaux pour la survie du secteur manufacturier formel du Niger, l'ensemble du circuit commercial pour les produits et les services faisant l'objet de demande (et qui pourraient faire l'objet de demande) sur le marché intérieur ou ceux des pays voisins doit être exploré et expliqué. La recommandation de David Wilcock dans le rapport DAI d'août 1987, intitulé "Commercialisation des produits agricoles au Niger...", concernant l'étude de reconnaissance rapide des produits doit être mise en application pour les manufactures et les services sur le plan intérieur et pour les manufactures dans les pays voisins. Les pays à explorer doivent être ceux qui entretiennent déjà de solides liens commerciaux avec le Niger, ceux qui ont un marché plus développé et ceux qui disposent d'un pouvoir d'achat plus fort. Ce sont, notamment la Côte d'Ivoire, le Togo, le Nigéria ainsi que le Cameroun, le Gabon et le Sénégal.

La reconnaissance rapide comprendrait les activités suivantes par ordre de facilité et de rapidité:

1. Mettre l'accent sur ce que le Niger sait déjà mieux faire - afin de renforcer et accroître son emprise sur le marché, par exemple, l'élevage, les produits de l'élevage, le niébé et les oignons.

2. Rechercher des marchés où la pénétration et l'emprise du Niger peuvent être accrues, par exemple, les équipements agricoles, les biscuits.

Rechercher les nouveaux marchés, produits et services, en profitant des avantages de la dynamique du marché (ils changent), des erreurs des autres opérateurs économiques (par exemples, on dit qu'il y a desorganisation au Nigéria, mauvaise qualité de certains produits importés du Nigéria) des crénaux disponibles et des besoins des consommateurs qui ne sont pas satisfaits de manière adéquate.

L'évaluation des besoins en formation du secteur privé faite au Niger et dans d'autres pays donne des exemples des nouveaux marchés potentiels ou élargis, des produits et des services:

a.	la vidange de poubelles municipales faite sous contrat par une société privée:	Lomé
b.	Fabrication des extincteurs et systèmes d'extincteur/sécurité avec une formation concomittant - marché intéreur et la prospection des marchés des pays voisins:	Dakar
c.	Fabrique de chaux et de blanc de chaux - marché intérieur:	Lomé
d.	Compagnie privée de transport par bus - concurrençant effectivement la Société Nationale de Transports Nigériens pour les longues distances - pour le marché intérieur:	Niamey
e.	Réparation ordinateurs/logiciel - marché intérieur et la Côte d'Ivoire:	Lomé
f.	Outils agricoles vendus aux clients nigérians et aux clients nigériens éloigné de cette localité en fonction de la bonne qualité - marchés intérieur et nigérian:	Maradi
g.	Maintenance/nettoyage industriels - marché intérieur:	Conakry
h.	Manufacture des articles de beauté - marchés intérieur et des pays voisins:	Dakar
i.	Reconditionnement de l'huile - marché intérieur:	Dakar
j.	Manufacture des chaussures orthopédiques- marché intérieur:	Kinshasa
k.	Joints, autres composants automoteur/manufacture des pièces en plastique - marché intérieur:	Kinshasa