PN-ABJ-111
ISN 73292

# MAPS NIGER-PHASE IV: DIALOGUE SUR LE SECTEUR PRIVÉ

RAPPORT FINAL

*Bureau pour l'Asie et l'Entreprise Privée*
*Agence Américaine pour le Développement International*

*Preparé pour:* *USAID/Niger*

*Preparé par:* *J.E. Austin Associates*
*et*
*The Services Group*

*Parrainé par:* *Project de Soutien au Développement de l'Entreprise Privée II*
*Numéro du Projet: 940-2028.03*
*Responsable: Ernst & Young*

*Juillet 1991*

# I. INTRODUCTION

## A. BUTS ET OBJECTIFS DU DIALOGUE SUR LE SECTEUR PRIVÉ

Le but de la Phase IV-Maps Dialogue sur le Secteur Privé est de partager les conclusions de la Description du Secteur Privé (Phase II) et de l'Enquête de Diagnostic du Secteur Privé (Phase III) avec le secteur privé nigérien, le gouvernement, ainsi que les communautés ONG et donatrices. Plus précisément, ce dialogue a pour but de:

1) partager les conclusions des données primaires et secondaires générées et analysées dans les phases précédentes de MAPS;

2) susciter une discussion et recevoir des réactions sur ces conclusions afin de s'assurer de leur exactitude et de comparer les perspectives;

3) présenter un éventail d'options qui pourront être utilisées par l'USAID et d'autres organisations de manière à améliorer le climat propice au développement du secteur privé au Niger; et enfin

4) établir les perspectives de soutien et l'impact des options qui se présenteront à l'USAID dans le cadre de son plan stratégique de cinq ans pour le Niger.

Les résultats des présentations de la Phase IV, combinées avec des conclusions-clés des phases précédentes de MAPS serviront de base aux recommandations de l'USAID au sujet de la stratégie de développement du secteur privé. Un Appendice à la Phase IV comprend des résumés des Phases II et III ainsi que des graphiques qui ont été utilisés dans des présentations faites à des groupes d'études en juin 1991.

## B. ORGANISATION DU DIALOGUE SUR LE SECTEUR PRIVÉ

Le Dialogue sur le Secteur Privé consiste en une approche binaire. La première est la discussion normale, continue, que l'équipe du MAPS a eue avec des dizaines de personnes et de groupes tant dans le secteur privé que le secteur public au Niger. Ces discussions ont eu lieu pendant les Phases I, II et III (de mars à mai 1991) alors que l'équipe du MAPS rassemblait des données, des informations, des perceptions et des opinions fondées sur un certain nombre de sujets en relation avec le secteur privé du Niger. Certaines de ces discussions sont soulignées au chapitre II de ce document. La seconde approche consiste en des présentations et en groupes d'études établis en juin 1991 et au sein desquels les conclusions des Phases II et III du MAPS ont été présentées de façon formelle au Niger. Les résultats de ces prentations sont résumés au chapitre III. L'appendice à la Phase IV fournit les résumés, les données et les graphiques utilisés pour les présentations à des groupes d'études.

## II. ENTRETIENS CONDUITS PAR L'ÉQUIPE DE MAPS PENDANT LES PHASES I-III

Les entretiens suivants, en ordre chronologique, ont été conduits par l'équipe de MAPS au Niger pendant sa première visite du 1er au 12 avril 1991 et sa seconde visite du 8 au 20 mai 1991.

### A. Entretiens du 1er au 12 avril 1991

#### 1. Malikhi Barhouni, Secrétaire Général, Ministère de la Promotion Économique

Lors de cet entretien préalable, l'équipe de MAPS a exprimé son enthousiasme à l'idée de commencer l'étude MAPS, et a passé en revue le plan de travail des mois suivants. Le Secrétaire Général a fait un certain nombre de recommandations en ce qui concerne différents Ministères et institutions qui seraient en mesure d'aider le MAPS (comme par exemple le Ministère de l'Agriculture, la Chambre de Commerce) et a exprimé son soutien entier à l'étude du secteur privé. Son Ministère contrôle les activités liées à l'exportation, à la production artisanale, aux efforts de privatisation des parapubliques (de concert avec le Ministère des Finances), l'investissement privé et le commerce interieur. A son avis, le résultat désiré de MAPS est double: un examen diagnostique du secteur privé ainsi qu'une série de recommandations ou de plans d'action qui pourraient être mis en application afin de promouvoir le secteur privé. Plus précisément, M. Barhouni s'est montré particulièrement intéressé par a) des mesures qui pourraient être prises pour "protéger" l'industrie locale d'une compétition internationale trop importante; b) la clarification des besoins de formation pour parer à la faiblesse du capital en ressources humaines au Niger; et c) les méthodes grâce auxquelles la promotion des activités du secteur privé pourrait se faire en accord avec l'expansion du taux d'imposition.

#### 2. Patrick Augeraud, Abdulaziz Djibou, Ousseini Hanidou et Idrissa Kournegui, Direction Statistique et de la Démographie

Cette visite a été instaurée dans le but d'acquérir les statistiques nécessaires pour compléter la description du secteur privé pour la Phase II de l'étude MAPS. En particulier, l'équipe cherchait une répartition de l'économie nigérienne basée sur les activités des secteurs public (par exemple les parapubliques d'état) et privé. MM. Augeraud et Djibou ont expliqué que jusqu'à récemment aucune distinction statistique n'a été faite entre le rôle des parapubliques et celui des entreprises du secteur privé dans l'économie; d'habitude les données sur les entreprises d'État étaient rassemblées dans la même catégorie que les entreprises privées et on se contentait de les distinguer du gouvernement. Le gouvernement du Niger a cependant commencé à séparer les données pour faire la distinction entre les activités des entreprises d'État et celles des entreprises véritablement privées; cet effort n'en est qu'à ses balbutiements et la Direction de la Statistique a fourni ces données à l'équipe de MAPS

dans le domaine de l'emploi rétribué, de la valeur ajoutée et de l'investissement. De plus, l'équipe a reçu des listes qui donnent une idée des différentes sociétés qui entrent dans la catégorie du secteur privé et du secteur public.

Étant donné l'état actuel de l'économie nigérienne, le consensus général a été que la crise économique qui frappe le pays a étouffé l'esprit d'entreprise économique. Les investisseurs potentiels agissent avec prudence, préférant les investissements à court terme à ceux à long terme, ce qui a mené à une augmentation de l'activité commerciale aux dépends des investissements dans le domaine de l'industrie et de services nécessaires. Le secteur bancaire est pratiquement non-existant, faisant de l'épargne formelle un faible lien dans la chaîne de l'épargne, de l'investissement et de l'intermédiation financière de haut niveau. Les entreprises parapubliques demeurent importantes dans la mesure où elles constituent une part plus importante du secteur du secteur "formel" de l'économie à cause du retrait du capital étranger et de la réduction du secteur "moderne" ces dernières années. Ceci dit, les parapubliques sont toujours un fardeau du point de vue financier et de leurs exploitation pour le gouvernement, et leurs capacités de gestion sont si faibles qu'un retournement rapide de situation semble peu probable.

## 3. Douglas Van Treeck, Conseiller Économique à l'Ambassade Américaine

Le but de cette visite était de déterminer l'état actuel de l'économie nigérienne et de déterminer les domaines-clé des possibilités et des faiblesses économiques du pays. Selon M. Van Treeck, la principale contrainte à la croissance du secteur privé et au développement du marché est une règlementation excessive des échanges de la part du gouvernement. Le processus d'établissement d'un commerce est à la fois complexe (même les petites entreprises sont soumises à l'obligation d'obtenir environ 40 permis) et long (le processus peut prendre un an). L'autorité qui est en mesure de dispenser cetains types d'autorisations reste souvent centralisée à Niamey, imposant ainsi un coût additionnel aux entreprises locales basées en dehors de la capitale. L'investissement étranger, aussi rare soit-il au Niger, a été découragé par les difficultés associées à l'établissement d'un commerce qui entrerait en compétition directe avec un commerce pré-existant; dans ces cas-là, il est probable que des interêts établis vont entraver le processus d'approbation. Ce fut le cas de DHL et ce sera probablement celui de la majorité des activités non-artisanales, privant ainsi le Niger d'un investissement étranger qui se fait déjà rare, alors que sa base d'imposition est faible et que le secteur formel moderne de l'économie s'est corrodé ces dernières années. Enfin, il n'existe aucun bureau ou département qui soit en mesure d'expliquer quelles autorisations ou autres licences sont nécessaires, ajoutant ainsi à la complexité du processus d'établissement d'un commerce. Un équipement qui permette d'économiser la main-d'oeuvre serait nécessaire de même qu'une formation visant à moderniser et à rendre plus efficaces les autorisations d'investir.

Le facteur-clé qui explique ces délais est la constante attitude interventionniste du gouvernement. Cette attitude continue à miner les efforts du gouvernement pour améliorer

l'environnement du secteur privé, efforts qui passent par l'introduction de nouvelles mesures tels que le nouveau code d'investissement. S'il est vrai que le nouveau code contient un cetain nombre d'articles intéressants, les règlementations qui soutiendraient efficacement ce code n'ont pas été mises en application. L'investissement étranger est bloqué par des soucis "dirigistes" et paternalistes au sujet de l'emploi, des droits de la main-d'oeuvre et de la compétition avec les entreprises locales (et en particulier avec le gouvernement et les entreprises parapubliques).

D'autres contraintes comprennent:

a) la surévaluation du FCFA qui rend le coût de la main-d'oeuvre locale extrêmement chère par rapport aux autres nations africaines;

b) le système de comptabilité incompréhensible utilisé par le gouvernement et ses entreprises publiques, qui ne ressemble à aucun système de comptabilité reconnu internationalement et qui a entravé les efforts visant à déterminer la valeur des capitaux des SOE en passe d'être privatisées; et

c) une insistence continue du gouvernement à imposer lourdement toutes les activités économiques, même les plus marginales.

M. Van Treeck a insisté sur le fait que toutes les petites entités commerciales vont continuer à résister aux efforts d'imposition (ce qui les assure de rester dans le secteur informel) jusqu'à ce que le gouvernement commence véritablement à fournir des services en échange de ces activités. De la même façon, même si le code d'import/export a récemment été libéralisé, les agents des douanes n'en continuent pas moins à opérer dans le cadre de l'ancien code (en ce qui concerne la taxation des exportations par exemple).

Enfin, un certain nombre de possibilités d'investissement ont été soulignées, chacune étant basée sur le potentiel d'exploitation agricole, en bétail, et en base de ressources humaines du Niger. Elles comprennent:

a) les peaux et le cuir;

b) les textiles, qui ont été exportés en grandes quantités à un moment donné;

c) la production de viande en conserve, soit vers le Nigéria, soit à l'exportation vers l'Europe pour être utilisée comme aliments pour animaux domestiques, comme composante de la production de peaux et de cuirs; et

d) une part faite pour l'exploitation de mines d'or à petite échelle (il n'y a pas de loi qui permette aux exploitants miniers à petite échelle d'établir des concessions).

M. Van Treeck a insisté sur l'importance de réduire les coûts de travail pour compenser les coûts importants des matériaux bruts, des capitaux et des autres inputs de production.

4. **M. Rachid Benbahmed, Conseiller Technique Principal, Bureau International du Travail (BIT)**

M. Benbahmed a souligné l'importance grandissante ainsi que le dynamisme du secteur informel dans l'économie nigérienne. (La définition de M. Benbahmed exclue le secteur agricole). La contribution de ce secteur à l'économie a augmenté à un taux estimé à 11% par an de 1981 à 1987. De la même façon, la part de Produit Intérieur Brut du secteur est passée de 13% en 1981 à un minimum estimé à 20% aujourd'hui. Le secteur informel est largement représenté dans les (sous) secteurs de l'économie suivants: les mines, la fabrication, les bâtiments et travaux publics (BTP), les transports, la restauration et les réparations. Des 135 000 micro-entrepreneurs sondés par l'ILO, 103 000 ont des **revenus annuels** (soit un **chiffre d'affaires**, pas un profit) supérieur à 8 millions de CFA (environ 29 000$ en avril 1991). **Les secteurs de croissance** comprennent la fabrication (11% d'augmentation du volume annuel), le BTP (8-9% d'augmentation annuelle) et la restauration; les transports et les services ont **décliné** à cause d'un déclin généralisé des standards de vie. Malgré la croissance globale du secteur informel, il apparaît également que la taille des entreprises individuelles (mesurées au nombre de leurs employés) a baissé, ce qui a eu pour résultat une "atomisation" de ces entreprises individuelles.

Si le secteur moderne au Niger continue de diminuer du fait de la crise économique, le secteur informel de son côté continue à attirer les anciens employés du secteur formel. Pour illustrer ce point, M. Benbahmed a cité le cas d'une entreprise anciennement française de construction/travaux publics. Lorsque cette entreprise a fermé en 1986, 80% de ses anciens employés sont entrés dans le secteur de fabrication (environ 5% dans le secteur agricole contre environ 80% dans le BTP). De la même façon, aprés la fermeture de la BDRN, environ 55% des employés se sont reconvertis dans des activités du secteur informel, comme la tannerie, la boulangerie et la production artisanale.

Le secteur informel est caractérisé par son adaptabilité, sa rapidité d'action et son analphabétisme qui le force à se fier à la parole donnée, à la confiance et à des échanges non consignés. Ceci a pour résultat qu'il est largement en mesure d'entrer en compétition avec le secteur formel, voire de le dépasser. Un exemple de cette compétition est celui d'une entreprise de fabrication de métal qui -face à la compétition croissante de biens en provenance du Nigéria- ayant mis un certain nombre de ses ouvriers en chômage économique a vu ceux-ci continuer la fabrication de métal. Étant donné que ces ouvriers travaillaient dans le cadre du secteur informel, ils avaient des frais généraux limités et leurs activités ont présenté une compétition encore plus importante pour le fabricant formel.

En ce qui concerne les taxations gouvernementales du secteur informel, M. Benbahmed a suivi le même raisonnement que M. Van Treeck plus haut, soit que les petites entreprises

seraient prêtes à payer des taxes si le gouvernement était décidé à fournir des services en contrepartie. Selon lui, les difficultés financières auxquelles font face les PME pour payer leurs impôts mensuellement ou annuellement pourraient être éliminées si les taxes étaient réparties plus fréquemment voire quotidiennement. Par exemple si bon nombre d'entreprises trouveront difficile de payer leurs taxes tous les mois ou une fois par an, la plupart seraient en mesure de payer une petite somme par jour. Il a également suggéré quelque chose de nouveau, c'est que ces taxes pourraient être collectées par une entreprise privée au lieu d'être à la charge du gouvernement.

D'autres observations au sujet du secteur informel comprennent:

- Les profits générés par les entreprises du secteur informel sont généralement réinvestis, mais souvent ils ne sont pas réinvestis dans l'entreprise elle-même car les entrepreneurs du secteur informel diversifient leurs actions dans différents domaines comme le bétail par exemple; cette pratique est calquée sur celle des fermiers nigériens qui exercent leurs activités dans un environnement rude.

- Défini largement, le secteur informel du Niger comprend une large part du secteur privé du pays. Par contre, si l'on restreint sa définition du secteur privé aux seules entreprises qui possèdent leurs moyens de production, alors de nombreuses activités du secteur informel ne peuvent pas être comptées comme faisant partie du secteur privé parce que de nombreux opérateurs ne sont pas propriétaires.

- Les associations traditionnelles ou les associations avec une fonction commune constituent la meilleure école d'entreprise du secteur informel. Les associations ou les syndicats mis en place par des entités telles que la Chambre de Commerce ont échoué parce qu'ils n'ont pas tenu compte de ce précepte de base et ont au contraire groupé un certain nombre d'activités diverses.

M. Benbahmed s'occupe d'organiser une conférence des donateurs pour octobre 1991 pour comparer les politiques et les programmes concernant le secteur informel et pour éviter une duplication des efforts parmi les donateurs.

## 5. M. Rolland Garibaldi, Président de la SCIMPEXNI

M. Garibaldi qui est également le Directeur de la Manutention Africaine Niger (un négociant pour la companie américaine CATERPILLAR) est le président de SCIMPEXNI (une association des importateurs et exportateurs du secteur privé au Niger) depuis 1984. Depuis cette date, il a été le témoin d'un certain nombre de libéralisations économiques - telles que l'élimination du contrôle des prix et des monopoles- qui ont aidé à lever quelques contraintes administratives et économiques qui pesaient sur le secteur privé. L'impact

positif de ces libéralisations a cependant été éclipsé par les effets de la crise et du déclin économique au Niger. De plus, d'aprés lui, la situation économique a empiré par la politisation grandissante de la gestion de la politique économique.

En conséquence, un certain nombre d'entreprises membres sont au bord de l'échec et M. Garibaldi ne peut pas identifier un seul secteur de l'économie qui soit prometteur actuellement. Il nous a fourni une variété de données qui illustrent bien ce déclin de la vitalité du secteur formel privé. Par exemple, si le nombre des adhérents demeure constant, l'emploi global des membres de la SCIMPEXNI est passé de 1080 travailleurs en 1980 à seulement 835 en 1990; le total des travailleurs expatriés est tombé de moitié de 27 à 13 pendant la même période; et le total des gains est passé de 52 milliards de CFA en 1980 à seulement 31 milliards de CFA en 1990. De la même manière, un examen des entreprises membres de la SCIMPEXNI indique que l'investissement le plus récent date de 1986.

Enfin, M. Garibaldi a indiqué que la Chambre de Commerce n'apportait aucune aide aux entreprises au Niger et que, au contraire, la Chambre a été plus un fardeau qu'une aide; par exemple, la Chambre a récemment tenté d'obtenir 3 milliards de CFA de ses membres afin de construire un nouveau bâtiment.

## 6. M. Kankwenda M'Baya, Économiste Principal, PNUD

M. M'Baya a dirigé ses remarques vers la situation en vigueur du secteur privé, tant formel qu'informel, et vers l'avenir de ces deux secteurs. Le secteur moderne (les mines, la construction, la fabrication et le commerce) souffre actuellement du fait d'un certain nombre de facteurs: a) l'effondrement des prix de l'uranium, qui a baissé les prix de vente perçu par les mines en dessous de son coût de production; b) l'augmentation de la compétition des produits en provenance du Nigéria, dont les prix ont baissé du fait de la dévaluation du naira; et c) l'impact adverse de l'effondrement du secteur de l'uranium et des revenus gouvernementaux en provenance de l'industrie de la construction.

En contraste, le secteur informel a démontré qu'il possède des ressources et une flexibilité suffisantes pour s'adapter à la situation économique actuelle, et plus particulièrement dans les secteurs de services et de fabrication. Le rôle joué par le secteur informel est devenu de plus en plus important pour l'économie en terme d'emploi et de part du PIB.

A la lumière de la crise économique actuelle, M. M'Baya a du mal à se montrer optimiste au sujet du secteur moderne privé. De plus, cette conclusion présente des implications dérangeantes pour la viabilité de l'avenir économique du gouvernement étant donnée la trés forte dépendance de celui-ci vis-à-vis du secteur formel en tant que source de revenus.

M. M'Baya a fourni à l'équipe de MAPS le Rapport de Développement de l'PNUD de 1989. Ceci a permis à l'équipe de MAPS de faire une étude comparative des activités du secteur privé de l'USAID avec celles des autres donateurs.

7. **M. Oumarou K. Gaoh, Agronome, Chef de Service, Etudes Générales; M. Ali Moha, Agronome; et M. Laouali Ibrahim, Chef, Section Analyse des Politiques Agricoles, Ministère de l'Agriculture**

Ces dernières années, le Ministère de l'Agriculture (avec l'aide de l'USAID et d'autres donateurs) a introduit un certain nombre de réformes pour libéraliser le secteur agricole. Un des domaines-clé de la réforme a consisté à progressivement éliminer les subsides réservées aux fertilisants, aux pesticides et autres inputs agricoles. Un second domaine de réformes est la commercialisation privée du marché agricole. Pour atteindre cet objectif, le gouvernement a cessé d'établir les prix de tous les produits agricoles, permettant ainsi au marché de déterminer les prix. Le gouvernement a également simplifié les procédures d'échange avec le Nigéria.

Quand on lui a demandé quelles étaient les principales contraintes qui contraignent le secteur agricole, M. Gaoh a indiqué que c'était principalement la suppression des subsides agricoles. Sans subsides d'inputs de base, les fermiers retournaient à l'agriculture de survie. En contraste, a-t-il ajouté, des pays tel que le Nigéria dans le cadre de leur politique de Révolution Verte, continuent à aider ses fermiers en leur offrant des subsides complets pour tous les inputs. Une seconde contrainte, selon lui, provient de la commercialisation récente des prix agricoles. Permettant au marché de fixer ses prix a permis aux intermédiaires avec de l'argent de spéculer, affectant ainsi le marché et faisant monter les prix. En ce qui concerne l'effondrement réel du système de crédit rural quand la CNCA a fermé en 1987, M. Gaoh a passé en revue les efforts récents faits par la CLUSA pour établir des coopératives, mais a spéculé sur la possibilité ou non d'arriver à un développement rural sans avoir une forme de banque commerciale impliquée dans le secteur agricole.

M. Moha a identifié un certain nombre de produits agricoles pour lesquels il existerait selon lui de bonnes perspectives d'avenir du point de vue de leur production. Ceux-ci comprennent les oignons, le blé, les poivrons, le manioc, les pommes de terre ainsi que les courgettes. Les régions-clé pour la culture de ces produits varient de produit en produit, sauf dans le cas des courgettes qui poussent partout. (M. Moha a généreusement fourni l'équipe MAPS en documents utiles).

Enfin, M. Ibrahim a discuté des réformes agricoles dans le contexte plus large de la réforme et de la privatisation des entreprises parapubliques au Niger. Les opérations de production d'arachides et de riz ont été privatisées et d'autres entreprises restructurées pour en augmenter l'efficacité. Le gouvernement essaie d'établir une politique différente qui serait favorable aux fermiers, mais cela est difficile à réaliser parce qu'il manque l'argent nécessaire à la mise en place de ces efforts. De plus, bon nombre de petites entreprises fermières sont timorées, exception faite des coopératives. Le résultat est qu'il est difficile de promouvoir l'investissement privé dans le secteur agricole.

## 8. M. Whitney Foster, Représentant Local de la Banque Mondiale

M. Foster a fourni à l'équipe de MAPS un tour d'horizon des évènements et du développement de l'économie nigérienne, et a identifié un certain nombre de faiblesses de structure qui contraignent non seulement le secteur privé mais également l'aptitude des donateurs à favoriser le développement du secteur privé. En particulier, la politisation grandissante de toutes les prises de décision économiques affecte les efforts de réforme économique. Cette politisation, de pair avec une attitude de contrôle traditionnelle de la part du gouvernement a affecté la mise en place de politiques telles que a) le projet de riz irrigué de la Banque Mondiale (qui s'est heurté à des problèmes de crédit et de propriété des terrains); b) le développement d'un nouveau code d'investissement (le gouvernement se méfie des investisseurs privés, tant locaux qu'étrangers); c) l'établissement d'un "guichet unique" (qui s'est embourbé dans des questions de procédure avec le Ministère de la Promotion Économique); et d) la réforme des entreprises parapubliques. Le Niger a des problèmes avec la question des syndicats et des salaires peu compétitifs par rapport au travail nigérian. Un autre problème qui se pose est le niveau de fraudes. L'approche de la conférence constitutionnelle ainsi que les débats au sujet du partage du pouvoir et de la démocratie implique que les décisions au sujet de la politique à suivre continueront d'être affectées par un environnement politique complexe.

Le manque de prise de décision ferme de la part du gouvernement du Niger a mené à un manque de confiance vis-à-vis du gouvernement de la part des entreprises et des individus. Ceci a pour conséquence qu'un grand nombre d'entreprises et d'individus restent au sein de, ou entrent dans le secteur informel parce qu'ils ne croient pas que le gouvernement va user de ses fonds à bon escient. Comme les autres personnes interrogées avant lui, M. Foster a conclu que les entreprises nigériennes paieraient des taxes si elles recevaient des services en échange. Il n'en demeure pas moins que si ces services n'existent pas, comme c'est le cas actuellement, ces entreprises et ces individus resteront dans le secteur informel. Il a cité deux exemples actuels d'échec du gouvernement à fournir ces services, perdant ainsi l'occasion d'inspirer confiance aux entreprises et de s'assurer une source de revenus dans l'avenir:

a) parmi les mineurs d'or artisanal dont la production (évaluée à 3 milliards de CFA par an) n'entre jamais dans l'économie formelle, mais manque de choses les plus essentielles (des conduites d'eau, des services de soin, des services d'alphabétisme); et

b) pour les bergers, qui pourraient bénéficier de services vétérinaires. Un tel changement de politique demanderait un retournement complet de la manière de penser du gouvernement en ce qui concerne le contrôle de l'économie, qui ne semble pas probable dans le contexte politique actuel.

On trouve des blocages politiques à tous les niveaux.

En contraste, les résultats qui découleraient d'une politique d'aide au secteur privé apparaissent plus prometteurs. Le rôle grandissant du secteur privé est symbolisé par des entreprises comme les petites pépinièreries par exemple. Il est difficile d'imaginer le développement de quelque chose de plus grand étant donnée l'absence d'un système bancaire fonctionnel. A la lumière de cela, M. Foster a cité en exemple le succés du projet CARE dans la région de Maradi comme étant un modèle pour les autres donateurs, ce qui illustre le besoin d'une implication plus importante des ONG. De la même façon, il a exprimé l'espoir que le projet de travaux publics de la Banque (NIGITEAM) attire des offres des petites entreprises. Dans l'ensemble cependant, les donateurs doivent se montrer patients et faire preuve de vision à long terme étant données les difficultés et la taille réduite de leurs efforts.

La politique de réformes du Niger a été positive, mais la mise en application en a été problématique. Ceci a été particulièrement vrai dans les secteurs bancaires et parapublics. L'échec de la BDRN a été le plus gros désastre du secteur parapublic, avec 73 milliards de FCFA qui sont autant de prêts non productifs qui sont dûs par les entreprises parapubliques et les amis personnels de l'ancien et de l'actuel régime. S'il est vrai que le gouvernement a de la peine à payer ses employés et est incapable de mettre en application des réformes signifiantes dans les secteurs bancaires et parapublics, il est également réfractaire à l'idée d'une diminution du nombre des fonctionnaires. Les efforts de la Banque Mondiale se porteront sur les travaux publics à forte intensité de main d'oeuvre, les irrigations privées et l'extension d'une recherche agricole avancée. 20 millions de dollars ont été réunis pour le projet de travaux publics avec une forte participation du FED. Les crédits pour les autres secteurs sont en instance de négociation.

## 9. Mme Fatouma Seydou, Directrice, Direction des Entreprises Publiques, Ministère de la Promotion Économique

Mme Seydou a passé en revue la politique gouvernementale de désengagement de l'économie afin de pouvoir améliorer l'environnement pour le secteur privé. Depuis 1986 le gouvernement a cherché à distinguer les domaines qui resteraient sous la responsabilité du gouvernement et ceux qui deviendraient celle du secteur privé. Dans ce but le gouvernement a établi differents degrés de propriété pour les entreprises publiques, en incluant les entreprises désignées pour a) une privatisation ou une liquidation, b) une propriété partielle du gouvernement, et c) une propriété complète du gouvernement. Dans ce dernier cas, la politique du gouvernement a été de clarifier le rôle de l'état et de la société au moyen de contrats de gestion qui désengagent l'état de son rôle de gestionnaire.

Le but de base a été de promouvoir l'efficacité économique et de réduire le rôle du gouvernement dans les entreprises qu'il n'a pas été en mesure de diriger efficacement. Ceci inclue toutes les sociétés non stratégiques basées sur des décisions gouvernementales. Le gouvernement a utilisé ces contrats de gestion professionnelle pour améliorer le rendement, et dans certains cas il a même encouragé une plus grande participation en capital du secteur

privé dans des "sociétés mixtes" afin de privatiser efficacement le capital de structure et de gestion. Une partie du problème avec la privatisation et la réforme parapublique a été le manque de management professionnel qui prédomine au Niger.

Pour sa part, le Ministère de la Promotion Économique fait de la recherche, évalue les capitaux et négocie ce qu'il pense être le juste prix. La volonté de l'état de vendre dépend du prix ainsi que de la perception du gouvernement des capacités techniques de l'acheteur potentiel, de la qualité de la proposition, des autres activités commerciales, de l'expérience passée en matière de gestion, et des plans en ce qui concerne le personnel pré-existant. La question de l'emploi est un point sensible dans la mesure où 3000 employés parapublics ont déjà été affectés par des restructurations. Des évaluations ont été effectuées par le Ministère avec l'aide de l'UNIDO. Aucune société de comptabilité privée n'a été employée.

Le processus d'accord de privatisation passe par un comité spécial qui est constitué des représentants suivants: deux membres du Ministère de la Promotion Économique; le Ministère des Finances représenté par le Directeur de Participation; un représentant du Ministère dont dépend le secteur dont il est question; le directeur de la société qui fait l'objet de cette démarche; et un représentant du Ministère du Plan. La fréquence à laquelle le comité se réunit dépend de la vitesse du processus. Lorsqu'une demande d'investissement est reçue, le comité est appelé à siéger. Le comité est alors responsable de l'évaluation des demandes et de choisir un acheteur suivant les critères mentionnés plus haut.

Mme Seydou a admis que la politique gouvernementale de travaux publics n'est pas un succés sur toute la ligne. A la suite de la privatisation de l'usine de mise en conserves par exemple, l'entreprise a eu un certain nombre de problèmes opérationnels. Ce cas illustre le fait que quelques-unes des privatisations ont été effectuées de façon prématurée, alors que les niveaux de financement et de gestion et de connaissances techniques étaient insuffisants dans le secteur privé. De plus le processus est lent, et une de ces privatisations a mis deux années à être effective.

Mme Seydou a fait la remarque que le secteur privé peut devenir une source importante d'emplois. Malgré les problème auxquels fait face l'économie actuellement, le secteur informel continue à s'adapter à ces développements.

## 10. Mme Diallo, Centre National du Commerce Exterieur, Chambre de Commerce

Le CNCE est lié à la Chambre de Commerce et au Ministère de la Promotion Économique. Mme Diallo a fait un tour d'horizon des différentes activités du CNCE pour aider ses membres tant pour l'exportation que l'importation. L'aide du CNCE ne se porte pas qu'à un seul secteur; au lieu de cela, l'aide est distribuée à une variété d'activités artisanales, agricoles ou pastorales. Le facteur qui constitue une contrainte commune à tous les secteurs

est le manque d'organisation de la production. C'est particulièrement le cas du secteur informel qui manque de formation et de compétences. En contraste, le secteur formel est bien organisé, possède ses propres marchés établis, et il est capable de conduire ses opérations en ayant beaucoup moins recours à l'aide du CNCE. Mme Diallo pense que le secteur informel a besoin de réaliser le potentiel qu'apporterait la création d'associations plus formelles et plus transparentes et qu'une intervention de l'état est nécessaire à l'avancement du secteur informel.

A travers la discussion, il était clair qu'un manque de ressources contraint les opérations du CNCE. Un certain nombre de programmes suggérés lors de la Table Ronde du Secteur Privé de 1988 pourraient être mis en place avec des financements supplémentaires. En particulier, la formation est éminemment nécessaire pour aider le secteur privé, non seulement pour les entreprises, mais également pour renforcer les compétences des formateurs. Même si les hommes d'affaires ont accés à une bibliothèque, le CNCE à ce jour n'a pas tenu de liste de ses contacts et des moyens qui pourraient être mises à profit pour informer de ses propres activités. L'Annuaire de 1986 est l'édition la plus récente. De la même façon, il n'y a pas d'ordinateurs ni de système d'information au sein du CNCE qui pourrait efficacement aider les opérations de l'agence. La Chambre de Commerce est membre de l'organisation basée à Genève. Ses services comprennent des informations sur les produits et les marchés de différentes nations, ainsi qu'une recherche sur le potentiel de divers partenaires en ce qui concerne leurs activités d'import-export. La Chambre de Commerce organise également des foires de commerce et travaille de pair avec les donateurs pour le bénéfice de ses membres. Le commerce des oignons, de la production artisanale, des cuirs et des peaux est déjà un succés. La Chambre a reçu de l'aide du PNUD et du FED en aidant les "groupements d'intérêt économique" (GIE).

Leur plus grand défi a été de résoudre les problèmes liés à une faible productivité et à une diversification limitée. Il n'y a pas de spécialisation et le secteur informel est complètement désorganisé.

## 11. M. Francis Mody, Banque Mondiale

Le but de cette visite était double: acquérir un certain nombre de documents nécessaires à l'équipe MAPS et pour discuter plus en détail un certain nombre de problèmes spécifiques dont il avait été question avec Whitney Foster la semaine précédente. M. Mody a fourni à l'équipe MAPS bon nombre de documents utiles, dont: a) des données et des informations sur le secteur d'entreprises publique et la dette croisée entre ces entreprises et le gouvernement; b) des informations sur le secteur bancaire; c) des exemplaires du code d'investissement; et d) des informations sur le futur programme de travaux publics de la Banque Mondiale.

En ce qui concerne le secteur privé, M. Mody a expliqué que les activités de la Banque Mondiale au Niger ne se sont pas concentrées sur le secteur privé en lui-même. Au lieu de

cela, l'approche de la Banque a été d'examiner les problèmes dans les domaines des finances et des entreprises publiques et de nettoyer ces secteurs pour permettre au secteur privé d'avoir accés à une plus grande fourchette d'activités économiques. A ce jour, la Banque n'a cependant pas fait de réèl investissement direct pour aider le secteur privé.

M. Mody s'est montré d'accord sur le fait que la campagne de privatisation du gouvernement du Niger n'a pas obtenu de succés. Les faibles résultats du programme sont dûs à la nature accélérée du processus de privatisation ainsi qu'aux compétences techniques et financières inadéquates des acheteurs d'entreprise. Le gouvernement n'a pas pris le temps d'utiliser les conseils des experts ni de solliciter un plus grand nombre d'acheteurs. En contraste, lorsque le Togo a initié sa campagne de privatisation, il en a largement fait la publicité. Le résultat est que l'intérêt de l'étranger en a été accru, que la compétition a été plus importante et que les acheteurs étaient plus qualifiés. L'absence de semblables mesures au Niger a eu pour résultat l'achat de certaines entreprises par des commerçants nigériens qui manquaient de la connaissance technique pour diriger et exploiter ces entreprises.

D'autres questions abordées ont inclus: a) le "guichet unique" exploité par la Chambre de Commerce n'en est un que de nom; dans l'ensemble les procédures à suivre n'ont pas véritablement changé et le processus n'a pas été libéralisé ainsi que prévu; et b) dans le cadre du "Policy Framework Paper" (PFP) de la Banque un nouveau code d'investissement doit être complété d'ici juin 1991; un projet est en circulation qui contient plusieurs changements par rapport au code de 1989 utilisé actuellement dont: l'expansion des secteurs recevant des motivations; le nombre des régimes de motivation est simplifié; et l'impact distortionnaire de certains types d'exonérations fiscales est reconsidéré. L'introduction d'un nouveau code comprendra l'établissement d'un "guichet unique" pour les investisseurs, mais il n'a apparemment pas été décidé dans quel Ministère (celui du Plan ou de l'Industrie) va être situé le bureau.

## 12. M. Ali Alidou, Secrétaire Général, SPEIN

M. Alidou a brièvement décrit la structure institutionnelle de SPEIN, qui est dirigée par un président, deux vice-présidents et le secrétaire général. Au sein de SPEIN, il y a cinq commissions fonctionnelles qui ont chacune des responsabilités spécifiées. Ce sont: le commerce, l'industrie, la législation, les relations avec la Chambre de Commerce ainsi qu'avec le Ministère de la Promotion Économique. SPEIN a 40 membres qui comprennent les plus importantes sociétés du secteur formel au Niger y compris un certain nombre d'entreprises publiques.

M. Alidou a volontiers accepté d'aider l'équipe de MAPS en lui fournissant des données sur les adhérents de la SPEIN, ce qui inclue une liste des membres, du chiffre total des employés, du capital etc. Il a également exprimé un vif intérêt à l'idée de connaître les

résultats des recherches de MAPS à travers une présentation en juin pour les membres de SPEIN.

13. **M. Mamadou Sanganoko, Directeur Général, DHL International Niger**

DHL a établi des opérations au Niger en 1991 aprés presque deux ans de lutte avec les autorités en charge de l'investissement. Cette lutte est le résultat de plusieurs facteurs. Tout d'abord, en tant que petite société de service, DHL n'a pas répondu aux critères d'investissement de base tels que le gouvernement les a définis; c'est-à-dire en terme de taille, de chiffres totaux de l'emploi et de contribution au PIB. En tant que petite société de services, DHL ne pouvait employer que de 5 à 10 personnes et n'ajoutait presque rien au PIB. Peut-être de façon tout aussi importante, DHL se proposait d'investir dans un domaine dans lequel l'État possède le monopole des activités. En conséquence de la réticence du gouvernement, il a fallu plus d'un an et demi (et l'intervention de l'ambassade américaine) à DHL pour investir au Niger.

M. Saganoko a défini son processus d'investissement de la manière suivante. D'abord, une demande d'autorisation d'investir était déposée au Ministère de la Promotion Économique où elle était examinée pendant trois mois. Ensuite, la demande était examinée par la police. Ceci consistait en une présentation d'informations par écrit comprenant une preuve d'assurance, une copie du statut de corporation, une liste des actionnaires ainsi qu'un entretien oral. Aprés l'enquête de la police, la demande était ensuite renvoyée au Ministère de la Promotion Économique.

Tous les demandes d'autorisation d'investir sont également examinées par le Ministère responsable de ce secteur, ce qui fait que la demande de DHL a été envoyée au Ministère de la Poste. Aprés trois ou quatre mois supplémentaires, la demande a été rejetée puisque DHL menaçait d'entrer en compétition avec les services du ministère lui-même. C'est alors que DHL a fait appel à l'ambassade, à la suite de quoi un accord a été négocié. Dans le cadre de cet accord, cependant, DHL est obligé de verser 10% de ses revenus comme taxe même dans le cas où il ferait état de pertes, afin de compenser la compétition faite au Ministère de la Poste. En plus de retarder l'investissement de DHL, le gouvernement a également insisté sur le fait que l'entreprise fournisse les fonds nécessaires à la sponsorisation d'un match de basketball, obligeant la société à payer 15 milliards de CFA supplémentaires.

14. **M. Michel Siméon, Conseiller à la Délégation de la Commission des Communautés Européènnes (FED)**

Le FED a investi environ 12 millions d'ECU d'aide au Niger. Ceci inclue des études qui déterminent les capacités professionnelles, administratives et techniques des exploitants des secteurs privé et public ainsi qu'une aide directe aux entrepreneurs (ce qui comprend une

aide au CNCE ces cinq dernières années). D'aprés M. Siméon, il y a eu relativement peu d'impact.

Le travail principal de FED dans le secteur privé a été en relation avec les producteurs de cuirs et de peaux, de produits artisanaux, de textiles, les petits exploitants agricoles et le tourisme. (Voir Laffargue plus bas). Ce qui a souvent impliqué une aide aux GIE avec l'appui du fonds de garantie des prêts de FED. Ceci dit, ce dernier a été établi en conjonction avec la BDRN qui n'accorde de crédits que dans les cas les plus sûrs possibles.

L'approche de FED vis-à-vis du développement des entreprises a été individualisée aux niveaux comptables et techniques, mais structurée de manière à suivre les principes de base du management. Le manque d'éducation primaire a constitué l'un des obstacles majeurs au transfert de compétences.

En ce qui concerne le transfert du secteur informel dans le secteur formel, ce processus est rendu plus compliqué par le refus du gouvernement de passer par des fiches d'enregistrement. Une série d'interventions suggérées par le FED en matière de peaux, de cuirs, d'énergie solaire et d'extraction minière ont été rejetées par les fonctionnaires. D'aprés le FED, le gouvernement ne comprend rien aux mécanismes du secteur privé et il fait son possible pour en empêcher le développement. Les efforts faits pour aider les entreprises informelles à faire la transition avec le secteur formel (à un moment où le gouvernement manque d'une base d'imposition suffisante pour couvrir ses dépenses) relève de cette démarche.

Les problèmes suivants sont toujours latents:

a) un manque d'organisations professionnelles;

b) la Chambre de Commerce n'est pas orientée vers le secteur privé, mais elle a des fonctions administratives auprés du gouvernemnet;

c) les GIE n'ont pas de statut; et

d) le fait incontournable que le Niger est une société pré-industrielle, pré-capitaliste qui manque crucialement de productivité et de spécialisation.

Les domaines de croissance potentielle sont la construction et les travaux publics ainsi que la distribution de produits pharmaceutiques.

## 15. M. Kirgam, Secrétaire Général, Chambre de Commerce

M. Kirgam a donné un aperçu des activités entreprises par la Chambre de Commerce, et en particulier dans les domaines de l'information qu'elle fournit à ses membres. Il a insisté sur le fait que le rôle de la Chambre est de servir d'intermédiaire entre le gouvernement et le secteur privé et de transmettre les vues de la communauté des affaires auprés du gouvernement plutôt que de servir de représentant direct du secteur privé.

Les membres de la Chambre de Commerce sont répartis en quatre zones géographiques. Le nombre total d'adhérents varie, mais il y a environ 104 sociétés-membres. Il n'a pas été possible d'obtenir une liste exacte des membres parce que le dernier Annuaire imprimé par la Chambre date de 1986. Les entreprises sont obligées de payer des cotisations d'inscription annuelles qui sont fixées à un certain taux en fonction des revenus totaux de l'entreprise. Ces cotisations servent à financer les activités de la Chambre. Ceci dit, les cotisations sont peu élevées et reflètent le peu de soutien et d'enthousiasme de ses membres. M. Kirgam soutient que la plupart des membres ne paient pas leurs cotisations régulièrement.

La Chambre n'est pas l'institution appropriée pour le secteur informel. La Chambre a été créée pour avoir une fonction de secteur public, et n'a pas été mise en place par le secteur privé pour servir ses intérêts. Selon M. Kirgam, les opérateurs du secteur informel ne sont pas consciencieux par rapport à leur adhésion étant donnée la nature de leur informalité. En général, la Chambre est perçue comme une entité faible et sans substance.

Le Secrétaire Général a exprimé sa consternation vis-à-vis du manque de ressources financières de la Chambre et a cité ce fait comme un obstacle à la provision de meilleurs services à ses membres. La Chambre ne fournit aucune réelle information, est incapable de repérer les tendances, et ne peut pas pourvoir aux besoins des membres. Si d'autres fonds sont accessibles dans l'avenir, il a exprimé un certain intérêt dans l'établissement d'un prêt de fonds garanti pour soutenir le transport et le commerce. M. Kirgam a affirmé que ce sont les commerçants qui représentent le plus gros atout du secteur privé au Niger puisqu'ils sont les plus proches du marché et à cause du manque d'industrie du Niger. Ce sont les gens qui devraient recevoir la plus importante aide de tous.

## 16. M. Pascal Laffargue, Conseiller, Groupement d'Intérêt Économique (GIE)

Le but du GIE est de permettre aux entreprises qui ont des fonctions similaires de rejoindre des associations volontaires et d'utiliser ces organisations pour exprimer leurs besoins mutuels. De telles associations volontaires du secteur privé n'ont jamais existé préalablement au Niger, et leur création est rendue difficile par le fait que le concept de base de telles associations n'a pas d'existence légale ici.

Le GIE, qui a été créé en 1988, est rattaché au Centre National pour le Commerce Exterieur de la Chambre de Commerce (CNCE) du point de vue administratif et il est financé par le FED de la CEE. Les activités du GIE sont organisées autour de cinq filières: a) le tourisme et les hôtels; b) les activités artisanales (tant utilitaires qu'artistiques); c) les textiles; d) la production/transformation des fruits et légumes; et e) les peaux et les cuirs. L'aide est apportée aux associations dans ces secteurs au moyen d'un certain nombre de programmes dans les domaines de a) l'établissement des entreprises, b) la promotion commerciale et touristique, et c) la formation et l'amélioration du management, de la comptabilité et des compétences techniques. Dans chaque cas, la formation et les méthodes sont adoptées en fonction de la taille des entreprises qui varie selon le secteur concerné. Une entreprise du secteur touristique peut avoir 50 employés, alors que les petites entreprises de textile peuvent avoir de trois à quatre employés.

Le GIE a rencontré un certain nombre de difficultés dans ses tentatives de venir en aide aux associations du secteur privé. L'une de ces difficultés, comme la remarque en a déjà été faite plus tôt, tient au manque de tradition historique des associations professionnelles. De plus, comme c'est le cas pour tous les secteurs, les participants au GIE ont des difficultés à avoir accés au crédit. Enfin, l'absence d'un esprit d'entreprise traditionnel au Niger (exception faite du commerce le long de la frontière avec le Nigéria) freine le développement de nouveaux marchés et le marketing de nouveaux produits. Bien souvent il n'y a tout simplement pas de lien entre le producteur de produits artisanaux traditionnels, par exemple, et le marché. Dans l'ensemble, M. Laffargue s'est montré pessimiste en ce qui concerne les possibilités qui s'offrent aux entreprises dans des secteurs autres que le tourisme. Même ce secteur a besoin de plus importantes compétences en matière d'administration pour ne pas perdre des touristes en faveur de son principal concurrent, l'Algérie. En plus des faiblesses citées plus haut, il y a également un besoin urgent d'un type de programme qui puisse jeter un pont entre les études académiques et le secteur privé (par exemple un type de programme par lequel les étudiants pourraient travailler à un salaire réduit pour aider des entités du secteur privé alors qu'ils sont encore à l'université).

L'équipe MAPS a reçu un certain nombre de documents récents qui résument les activités du GIE en matière de tourisme, de textile et des secteurs qui ont trait à l'artisanat. Basées sur les documents qui ont été remis à l'équipe MAPS, les activités du GIE ont été plus prolifiques et ont mieux réussi dans le secteur du tourisme et moins efficaces dans le secteur des fruits et légumes.

## 17. Mme Dia, Directrice, Industrie et Promotion des Investissements Privés, Ministère de l'Industrie

Madame Dia a parlé de la crise actuelle qui affecte le secteur industriel moderne qui est largement exacerbée par l'échec du secteur bancaire et par le manque de crédits pour un investissement à long terme. D'aprés elle, un pays sans industrie n'est "rien" et elle a exprimé sa consternation à l'idée que les donateurs n'étendent pas leur aide au secteur

industriel. Bien que l'État se soit désengagé du secteur industriel , elle pense qu'il est important que les donateurs apportent leur aide pour permettre au secteur de regagner confiance en soi. Elle a fait plus particulièrement référence à l'usage de subventions et de protections dans des pays tels que les États-Unis, le Burkina Faso et le Nigéria et a suggéré l'usage de taux d'électricité subventionnés devraient permettre au secteur privé nigérien de se montrer plus compétitif.

En ce qui concerne le nouveau Code d'Investissement, Madame Dia a fait clairement comprendre que les efforts faits actuellement pour réviser le Code sont toujours à leurs balbutiements et que de nombreuses questions restent à être réglées dont celle des exactes responsabilités et de la place du point de vue institutionnel du "guichet unique" pour les investisseurs. Un projet définitif du Code devrait être prêt d'ici juin 1991. De source sûre, une attention spéciale y est accordée aux PME à cause de la crise actuelle.

Sous le Code en vigueur, le processus d'investissement ne doit en principe demander que trois mois, mais il n'est pas inhabituel qu'il demande jusqu'à douze mois. Ceci est le cas parce que les demandes (qui sont naturellement étudiées en détail) sont souvent soumises trufffées d'erreurs et d'inexactitudes et doivent par conséquent être renvoyées aux hommes d'affaire pour être révisées. Cela devient plus particulièrement un problème dans le cas des petites entreprises. Pour des investissements au-delà d'un certain niveau minimum spécifié par la loi, l'accord d'investir doit être donné par la Commission des Investissements. Le résultat est que le délai nécessaire à ces accords est d'environ six mois. Il n'y a ni documents ni guide des investisseurs qui délimite la marche à suivre dans la procédure d'investissement d'aprés le Code. Un tel guide a été publié en 1986, mais le code d'Investissement a été modifié depuis (en 1989). Pour les entreprises qui ne sont pas intéressées par les motivations à investir, le processus d'investissement et les procédures d'établissement des commerces sont plus simples. Dans de tels cas une demande n'est pas nécessaire, mais les entreprises doivent simplement se conformer aux obligations nécessaires à l'enregistrement auprés du Ministère de la Justice et envoyer une lettre au Ministère de l'Industrie pour témoigner de leur capacité financière et de leur experience.

## 18. M. Adnan Mohammed, Managing Director, Banque Internationale du Nigéria (en anglais Nigeria International Bank, NIB)

La NIB a été établie dans le but de tirer avantage du commerce qui existe entre le Niger et le Nigéria. La majorité des clients de la NIB sont basés à Maradi et font des emprunts collatéraux pour financer les échanges commerciaux. Les banques ont été touchées par la dévaluation du naira au Nigéria dans la mesure où celle-ci a réduit le volume des achats du Nigéria au Niger. Le Nigéria a également mis en place des lois protectrices sur les échanges pour stimuler la production locale réduisant le volume des achats au Niger.

M. Mohammed a déclaré que les deux exportations principales du Niger au Nigéria étaient le niébé, les peaux et les cuirs. La majorité de ces échanges sont informels.

Le système bancaire au Niger a été retardé du fait d'un certain nombre de facteurs:

a) le contrôle des taux d'intérêts fixes par la BCEAO ne permet pas aux banques de faire payer à des taux qui reflètent les risques encourrus; ceci sape la marge de profit des banques et limite le crédit; et

b) la pression exercée pour prêter à des entreprises parapubliques telles que la SONARA, COPRONIGER et SONIDEP, prêts qui ont dû être effacés puisque ces entreprises ne sont pas en mesure de payer leurs dettes.

NIB n'a pas fait de prêts depuis 1989 et se concentre actuellement sur des services payants comme l'état de paie et les transferts. La seule banque qui semble accorder des prêts est la SONIBANK qui est majoritairement une banque d'État dirigée par des tunisiens. Il y a peu de motivations pour les banques d'accorder des prêts aux entreprises formelles (qui ont des capitaux qui peuvent être garantis) dans la mesure où elles sont souvent des parapubliques avec des problèmes financiers ou bien des entreprises privées qui perdent du terrain vis-à-vis de la production informelle et des importations en provenance du Nigéria. Quelques exemples d'importations nigérianes: a) l'essence subventionnée; et b) de la bière en cannettes et du Coca Cola qui est en compétition avec les produits de BRANIGER.

B. Entretiens conduits du 8 au 20 mai 1991

1. **M. Kelly Morris, directeur de la Formation, Organisation Mondiale des Unions de Credit Cooperatif (en anglais, WOCCU)**

M. Morris a tenu un séminaire à l'USAID pour débattre du mouvement des unions de crédit dans le monde, et du rôle de WOCCU au Niger. WOCCU vient juste d'entamer ses efforts d'organisation par Zinder, et estime qu'il faudra des années au Niger pour développer avec succès un mouvement d'union de crédit doté d'une structure nationale et locale ainsi que d'adhésions régionales. Un des objectifs de WOCCU est de construire une base au niveau local assez solide pour fournir une épargne et des moyens de crédit suffisants. Doté de cette base suffisante, WOCCU voudrait pouvoir jouer un rôle d'intermédiaire entre unions de crédit qui ont un surplus d'épargne (et qui veulent d'autres occasions de revenu venant des membres) et celles dont la position en liquidités est insuffisante pour répondre aux besoins de crédit/investissement (et qui souhaitent emprunter aux membres). Ceci s'est déjà fait ailleurs, et représente un des principaux attraits d'un mouvement d'union de crédit qui a réussi. Toutefois, en raison de problèmes dans le passé avec les banques (au Niger et aussi dans d'autres pays), WOCCU préfère que les ressources des membres ne soient pas placées en banque, leurs retrait rapide pouvant être mis en péril, ce qui diminue la confiance des membres et constitue potentiellement un grand désagrément. WOCCU préfère aussi rester indépendant d'un mouvement coopératif plus large car des prêts à des coopératives ont déjà diminué la qualité des portefeuilles de crédit d'union de

crédit. Les unions de crédit sont des coopératives, mais se considèrent comme étant spécialisées et indépendantes.

Les besoins-clés, nécessaires au développement de l'union de crédit, sont une formation accrue et une meilleure compréhension et gestion du crédit. Cela prendra des années à atteindre, encore que de récents succès au Togo suggèrent qu'il y a un intérêt important et une efficacité suffisante de l'union de crédit après qu'un temps suffisant ait été consacré à l'institutionalisation des pratiques d'union de crédit.

## 2. Susan Farnsworth, Care International

L'objet de ce débat était d'enquêter sur le rôle des Organisations Non Gouvernementales au Niger, et de déterminer si elles devraient tenir un plus grand rôle dans la promotion du développement du secteur privé. CARE a remporté un succès dans plusieurs de ses projets dont le développement du crédit, de la formation et de l'entreprise (voir l'entretien avec Rudkins plus bas). Les relations semblent bonnes au niveau local avec une coordination serrée au niveau de l'arrondissement via la préfecture. CARE a reçu un soutien important localement dans la réalisation de ses projets, et a donc réussi à établir de bonnes relations de travail. Au niveau du gouvernement central, les relations ne sont pas aussi fluides étant donné quelques résistances gouvernementales à la création d'un environement en faveur de la participation des ONGs et de l'autonomie de gestion. Néanmoins, CARE considère que ses relations de travail avec le Ministère du Plan sont bonnes.

Il y a peu d'ONG autochtones en service. Cela est dû en partie aux restrictions en matière de ressources humaines. Il apparaît également que les ONG locales ont aussi des difficultés avec certaines formalités d'enregistrement.

## 3. M. Zouma Salifou, Directeur du Développement Régional et de l'Aménagement du Territoire, Ministère du Plan

M. Salifou a été choisi par le Ministre du Plan pour mener les discussions avec la communauté des ONG via le GAP (Groupement des Aides Privées). La plupart des ONG présentes actuellement sont devenues actives au Niger dans les années 1970 et 1980 pendant les différentes périodes de sécheresse. Elles ont été contrôlées de façon assez serrée par le gouvernement jusqu'en 1988, époque à laquelle des mesures de décentralisation ont été approuvées et mises en oeuvre. La procédure comprend maintenant des contacts directs avec les représentants locaux, des règlements aux gouvernements locaux (jusqu'à 30 milllions de FCFA à l'arrondissement ou 100 millions de FCFA au département avant que l'approbation du gouvernement central ne soit nécessaire), et des comptes-rendus simples exigés par le Ministère du Plan pour l'informer des activités au niveau local.

Selon M. Salifou, un des problèmes auxquels les relations gouvernement-ONG sont confrontées est l'absence de structure législative ou juridique pour les régler. Des propositions ont été soumises, elles sont devant l'Assemblée Générale. Néanmoins, les lois ont encore à être finalisées et à être mises en oeuvre.
M. Salifou prévoit plus de législation efficace que maintenant bien que les questions du recrutement risquent de véhiculer l'image d'un contrôle gouvernemental sur la gestion des ONG. M. Salifou a dit que le gouvernement insistera pour que le recrutement soit nigérien à moins que le marché ne puisse y répondre. (Il a été plus tard mis en avant qu'il devrait dans ce cas être orienté vers le recrutement d'africains d'États voisins, et moins donc vers des expatriés non-africains. Comme de nombreux Africains des États voisins sont en compétition au niveau des salaires locaux, le gouvernement pense que les ONG sont le plus aptes à recruter des citoyens nigériens pour ces postes. C'est un point particulièrement important puisque le gouvernement cherche à maximaliser les posssibilités d'emploi des étudiants à des postes non-gouvernementaux).

M. Salifou a également dit que le gouvernement voulait que le GAP devienne une efficace organisation-parapluie pour les ONG. Cela facilitera la communication, et aidera à mettre de l'ordre dans la redondance des projets des ONG. Le Gouvernement compte sur les projets des ONG pour qu'ils deviennent part du budget gouvernemental, bien que cela risque d'être compliquée par l'incertitude à laquelle la plupart des ONG font face en matière de collecte de fonds.

4. **M. Ron Phillips, Directeur, Ligue Cooperative des Etats-Unis (en anglais, CLUSA)**

Cette rencontre a été plus logistique pour permettre à l'équipe de MAPS de visiter quelques-unes des 103 coopératives avec lesquelles CLUSA travaille au Niger. Ces coopératives fonctionnent avec des degrés de réussite (ou manque de réussite) variés, et sont des coopératives de production ou de commercialisation. Quelques-unes sont véritablement engagées dans des opérations commerciales, opérant en tant que grossistes et écoulant en aval leurs produits auprès d'autres coopératives et points de vente. D'autres essaient de vendre leur propre production d'oignons et de niébé, quoique, dans ce dernier cas, les choses n'aient pas bien réussi à cause d'une mauvaise gestion de l'effort de vente et d'un accroissement de production dans le nord-ouest du Nigéria.

CLUSA fournit une formation à la gestion et des services d'audit à ces coopératives. Dans certains cas, CLUSA a des liens avec le gouvernement pour fournir une formation en alphabétisation et en calcul. CLUSA a aussi encouragé les coopératives à distribuer des produits de soins de santé, bien que les coopératives n'aient pas droit au 20% de discount aux grossistes que les pharmacies individuelles sont autorisées à recevoir. Les intentions de cette politique, autorisée par le Ministère de la Santé, ne sont pas claires.

Le principal attrait de CLUSA est qu'elle fournit des possibilités de crédit par l'intermédiaire d'un fonds de garantie de crédit (LGF). Le taux de remboursement est de 90%, la plupart des services de dette non payés sont le résultat des problèmes associés à la commercialisation du niébé. Le LGF est censé retourner au gouverment à la fin de l'accord de coopération en 1993.

5. **Timothy Rudkins, Coordinateur du Projet de Créationd'Emplois et des Petites Entreprises, Sunimal Alles, Conseiller Technique Principal pour le Projet de Développement des Petites Activités Économiques, et Elhajji Alassane Adamou, Électronicien Généraliste (CARE International)**

Ce projet, opérant dans la région de Maradi, comprend une assistance technique, une formation au crédit et à la gestion des petites entreprises dans environ 35 domaines différents. Depuis janvier 1991, des modules de formation existent dans chaque domaine. CARE a l'intention de faire une enquête tous les six mois pour évaluer les besoins des villages, et pour introduire des changements où et quand ils sont nécessaires. Actuellement, il y a 500 bénéficiaires, et 2000 par an sont projetés.

Les cours de formation professionnelle combinent du travail en classe et des applications pratiques, de la même façon que partout ailleurs dans le monde. Les étudiants doivent payer des frais de scolarité de 1000 CFA. Les cours durent en moyenne trois mois, de deux semaines pour la formation à certains métiers métallurgiques à six mois pour la mécanique automobile. CARE estime que la majorité de ses diplômés sont préparés à entrer sur le marché du travail une fois le cours terminé, et ceux qui ne le sont pas sont recalés et ne se voient pas attester un certificat de stage. CARE est satisfait de la vitesse d'apprentissage de ses étudiants, particulièrement dans les domaines de la mécanique et de l'électronique où l'on s'entend pour dire qu'il y a un manque de compétences.

CARE a neuf directeurs sur le terrain, et environ 50 à 60 instructeurs spécialisés. La formation professionnelle a été développée pour plusieurs raisons, les plus importantes sont les suivantes :

a) les défauts inhérents aux programmes d'apprentissage traditionnels, dans lesquels les étudiants, travaillant à titre gracieux plusieurs années, sont utilisés comme une source bon marché de main-d'oeuvre par leurs patrons sans bénéfices équivalents et sans pouvoir recevoir les bases théoriques qui leur permettraient de s'adapter à de nouvelles technologies ou à des activités diversifiées; et

b) le désir inhérent d'améliorer la qualité et le service de la production et la distribution de marchandises et de services pour renforcer la qualité du crédit de son portefeuille de prêts.

Etant donné les objectifs généraux de l'augmentation de l'emploi, de la génération de liquidités et du démarrage d'entreprises, ces composantes de projet sont complémentaires.

Le succès des projets de CARE est basé largement sur l'attrait de la composante crédit dans des endroits où le crédit est soit inaccessible soit excessivement cher. Etant donné l'insolvabilité du secteur bancaire officiel et le coût élevé du crédit dans le secteur informel (par exemple, taux d'intérêt de 25% par mois minimum), le programme à grand rayon d'action de CARE vers les producteurs artisanaux et les fournisseurs de services, à la fois dans des zones urbains et rurales, est presque le seul contact que le public ait avec le crédit.

CARE a environ actuellement 95 millions de FCFA de prêts en cours, 76% alloués à des activités liées au textile, au secteur agro-alimentaire et à des formes variées de commerce. Les prêts sont en souffrance de 8 à 10 mois, et environ 40% sont accordés à des femmes. L'attribution de prêts semble fournir une plus grande impulsion aux secteurs "productifs" de l'économie ( par exemple, non commercial) en comparaison, des tontines qui investissent , en général, leur épargne dans le commerce. Néanmoins, l'approche de CARE est plus celle d'une banque de fonds de roulement, diversifiant son portefeuille dans neuf sous-secteurs économiques sans discrimination envers le commerce, qui est, avec 32%, son plus important sous-secteur.

Avec un taux de remboursement de 97%, CARE a conçu un système au sein duquel la rareté du crédit semble respectée et le remboursement appliqué par ceux qui en reçoivent. Cela a nécessité de travailler avec le chef de village, des regroupements sociaux et des promesses publiques de remboursement des prêts encourus. L'incitation est une volonté de CARE de fournir des crédits additionnels croissants en fonction du remboursement. Une autre raison pour laquelle les taux de remboursement des prêts sont élevés est que les agents de prêts reçoivent un attrayant bonus à leur salaire en fonction de leur taux de collecte. Les taux de remboursement de CARE doivent être mis en contraste avec l'insolvabilité et/ou l'inaccessibilité virtuelles du système bancaire officiel. Comme dans d'autres pays, le crédit aux femmes semble être moins à risque que celui aux hommes. Les taux de remboursement ne sont pas, par ailleurs, grossis sur le papier par les remboursements "différés" de comptes à découvert.

En ce qui concerne un développement durable, il semble que les agents de prêts fassent bien leur travail, et qu'ils soient à la base du programme.

La production est en général orientée vers le marché nigérien, et des capacités d'exportation semblent exister dans l'huile d'arachide, la literie, les cartes, quelques équipements agricoles, les pots en alumimium et le millet. Les autres secteurs de production dont CARE projette d'examiner les posssibilités sont la tannerie artisanale, les boutiques d'artisanat et les boucheries. En ce qui concerne la formation, le coût et l'acquisition de compétences professionnelles spécifiques sont les priorités principales.

6. **Aouade Soumana, Chef de Crédit et du Suivi des Prêts de Projet Promotion des Petites Activités Économiques, et Oumarou Garba, Agent à Tessoua, CARE International**

Ces personnes sont respectivement impliquées dans le déboursement, le suivi, la collecte, et la réallocation des crédits, et ont la plupart des contacts avec les emprunteurs. Les taux de remboursement sont élevés parce que la plupart des emprunteurs aspirent à des prêts complémentaires, et que CARE y répond par une augmentation des montants prêtés en fonction des performances de remboursement. Le taux d'intêret décline avec le montant du solde, ainsi le taux d'intérêt nominal pour un prêt (par exemple 14%) est en fait bien moindre au fur et à mesure de la diminution des soldes. Une cotisation administrative de 4% est demandée pour aider à couvrir les coûts administratifs associés et pour faire usage de frais d'engagement de la même manière que dans le système bancaire officiel.

Bien qu'il n'y ait eu aucune mesure systématique de l'impact économique, quelques-unes des démonstrations-clés de l'impact sont les remboursement de prêts qui reflètent des flux de liquidités positifs, les emprunts répétés de montant accrus, et l'augmentation des têtes de bétail achetées par les bénéficiaires de prêts.

7. **M. Oumarou Yusufu, Managing Directeur, et M. Alhassan, Chef Comptable, SONITAN**

SONITAN n'a pas réussi à rétablir sa situation après son acquisition par un investisseur français. Cela prendra du temps, et dépendra de l'améliorations des marchés européens (en particulier, français et italiens). Il reste actuellement 52 employés sur un total à l'origine d'environ 100. L'utilisation des capacités est basse, et les stocks le sont également. Les stocks sont classés en trois catégories, et la plupart sont en mauvaise condition à cause de leur âge, d'un mauvais fini du travail, et d'un manque de conscience des agriculteurs vis-à-vis de la qualité.

Bien que les achats soient réglés en liquide, les affaires sont également mauvaises car SONITAN ne developpe pas le crédit comme il le faisait auparavant. En conséquence, peu d'éleveurs sont désireux d'assumer d'entrée le risque d'investissement. Il n'y pas non plus de vulgarisation pour corriger les problèmes associés au contrôle de qualité. SONITAN a trois acheteurs à Niamey, Zinder et Tahoua en plus de ses sièges à Maradi.

8. **El Hajji Nomaou, Trésorier, coopérative de Shadakori (près de Maradi)**

La coopérative de Shadakori comprend sept villages avec un nombre total de membres d'environ 350 à 400. Chaque chef de ménage est membre, et il y a cinq représentants officiels par village. Il n'y a pas de capital social.

La coopérative emploie deux personnes pour tenir la pharmacie et le magasin de la coopérative. L'argent est recueilli chaque jour, et placé dans une caisse de dépot de sécurité. Quand le montant s'accroît, l'argent est alors déposé dans une banque à Maradi. Quand cela a lieu, trois personnes se rendent à la banque pour la signature. Les retraits servent à acheter des articles pharmaceutiques et des produits agricoles (par exemple, du millet et du niébé).

La coopérative de Shadakori est engagée dans la production et la distribution de millet et de niébé. La production des membres est achetée par la coopérative, et par la suite commercialisée. Les membres sont payés en liquide, en fonction du prix du marché. La coopérative est rentable, comme le manifeste l'augmentation des prêts de CLUSA en fonction du remboursement. Le trésorier n'était pas sûr des termes du prêt (par exemple, les taux d'intêret, les cotisations administratives).

Les efforts de commercialisation de la coopérative ont été partiellement gênés par l'échec de CLUSA à trouver des acheteurs pour sa production de niébé à 14 000 FCFA par sac. Finalement, la coopérative a vendu le niébé à deux commerçants de Maradi qui l'ont plus tard exportée vers le Nigéria. La transaction a été suffisante pour payer le prêt de CLUSA.

M. Nomaou est confiant que cette année devrait être bonne pour le niébé, le prix du marché étant actuellement de 6000 FCFA par sac contre 4000 FCFA par sac, l'année dernière à la même époque. Cependant, il pense que plus d'échanges avec d'autres coopératives sont nécessaires. Shadakori a fait des échanges l'année dernière avec une coopérative de Tillaberi, et il souhaiterait que d'autres activités de cette nature se développent plutôt que de vendre à des marchands de Maradi.

## 9. Ibrah Almon, Yaou Mamane, Amadou Adamsu, et Itiomba Abassa de la coopérative de Drom (près de Zinder)

Cette coopérative comprend 11 villages de la région, avec de 50 à 200 membres par village. L'adhésion est faite de sorte que le membre dominant de chaque ménage soit représenté, à supposé qu'il soit de tempérament acceptable. Il n'y a pas de capital social ou de conditions requises.

La coopérative a une petite boutique où elle vend des denrées alimentaires (par exemple, du sel, du sucre). La coopérative s'est également attaquée à la multiplication des graines d'arachide et à la commercialisation du niébé et du sorgho. Ces entreprises ont toutes été infructueuses, l'effort de multiplication des graines d'arachide a échoué à produire des rendements appropriés, et la coopérative a essuyé des pertes dans ses activités de commercialisation de niébé et de sorgho.

La coopérative a reçu un prêt de CLUSA de 7 millions de FCFA, l'année dernière, mais a remboursé seulement 4 millions de FCFA. Le prêt était destiné à la commercialisation du

niébé, mais la coopérative n'a pas pû écouler le niébé assez rapidement et les stocks se sont détériorés. La coopérative hésite sur les raisons pour lesquelles il y a eu une telle détérioration des stocks puisque le niébé était traité chimiquement. Personne à la coopérative n'a demandé d'assistance technique aux agents de vulgarisation agricole ou autres. Parce qu'elle a échoué à régler le solde en souffrance, CLUSA a rejeté le crédit à la coopérative cette année. La coopérative espère pouvoir s'engager dans quelques entreprises d'agriculture collective pour rembourser ce qui reste des ventes de millet et de niébé, mais rien en terme d'hectares de terrain engagés, de main-d'oeuvre etc. n'a été spécifié.

La coopérative a reçu un petit crédit pour la boutique, et a remboursé son prêt. Cependant, elle manque maintenant de fonds de roulement et par conséquent est incapable d'acheter assez de marchandises pour accroitre, de façon substantielle, le chiffre d'affaires.

CLUSA a fourni à la coopérative du crédit, une formation en comptabilité et en alphabétisation. La coopérative espère aussi ouvrir une pharmacie, mais cela prendra du temps au vue de la crise actuelle de trésorerie .

## 10. Membres de la coopérative de Hamdalaye (près de Niamey)

Cette coopérative comprend tous les agriculteurs des villages de la périphérie. Il n'y a pas de capital social. La coopérative de Hamdalaye produit du millet, du sorgho et du niébé, et commercialise ses surplus. La coopérative a également acheté ces produits à la région de Maradi et les a revendu à ses membres avec un très faible profit. La coopérative exploite également une boutique qui vend des denrées alimentaires de base (par exemple, du sel, du sucre, de l'huile) et d'autres besoins ménagers (par exemple, du savon, des torches électriques). Ces articles sont achetés à Niamey. Ainsi, la coopérative fait largement office de coopérative de consommateurs, desservant un rayon de 30 kilomètres autour.

La coopérative a reçu un crédit de la BIAO garanti par le fonds de garantie de prêts de CLUSA. Ce prêt était l'an passé de 6 millions de FCFA, et a été entièrement remboursé. La coopérative n'a pas totalement compris pourquoi un principal de 6 millions de FCFA s'est élevé à 9 millions de remboursement. Néanmoins, elle a reçu un prêt supplémentaire de même montant cette année.

La coopérative projette de procéder de la même façon que l'année dernière avec son crédit, mais avec deux changements: a) une légère augmentation des profits et b) la tentative d'attirer plus de consommateurs.

## III. PRÉSENTATIONS PAR L'ÉQUIPE DE MAPS PENDANT LA PHASE IV

Les sections suivantes fournissent les résumés des résultats de chaque présentation faite par l'équipe de MAPS devant des opérateurs du secteur privé formel et informel, des représentants du gouvernement et la communauté des donneurs et des ONG. Les présentations ont été tenues à Niamey les 20 et 21 juin 1991. Un extrait des documents présentés se trouve dans un appendice séparé du document sur la phase IV, une liste des participants à chaque session est dans l'annexe I.

### A. Présentation aux opérateurs du secteur informel, le 20 juin 1991

Parmi les quatre présentations, cette session a eu le record de participation , avec 12 entrepreneurs du secteur informel. Les activités des participants étaient variées. Les participants comprenaient un garagiste, un chauffeur de taxi, deux importateurs/exporteurs, un négoçiant en bétail, et plusieurs responsables de magasins d'habillement et de nettoyage à sec.

Pendant la présentation, deux conclusions-clés semblent avoir fait une grande impression et remporté un fort accord parmi les participants. D'abord, à partir de la Description du Secteur Privé, la nécessité de créer 1,2 millions de nouveaux emplois au Niger d'ici la fin du siècle a été relevée comme extrêmement sérieuse par nombre de participants. Le fait que ces emplois devraient certainement être pourvus par les secteurs manufacturier et de services urbains a été considéré important car il representait de la compétition dans le futur, et aussi parce qu'il décrivait leurs propres moyens d'existence.

En second, il semble qu'il y ait eu accord général avec les conclusions de l'enquête sur le Diagnostic du Secteur Privé disant que la mise en oeuvre de la politique gouvernementale, plutôt que la conceptualisation de la politique, présentait une contrainte pour le secteur informel. Ceci vaut particulièrement la peine d'être noté vu que le secteur privé, qui, traditionnellement, opère à l'extérieur de (ou en protestation contre) la politique officielle semble avoir plus de caractéristiques du "secteur formel" et être moins immunisé contre les mises en oeuvre gouvernementales que ce qu'on avait auparavent anticipé. La contre-partie pourrait bien être vraie également: la mise en oeuvre d'une politique publique plus promotionnelle et plus accomodante pourrait bien encourager le secteur informel à faire enregistrer les entreprises, à payer les impôts au Trésor National, et rendrait possible au gouvernement de fournir des services d'infrastructure et des services sociaux.

Les problèmes associés au crédit au Niger (par exemple, son coût élevé, son indisponibilité, son utilisation pour des activités non productives, le manquement des individus et des institutions à rembourser les prêts) ont engendré des discussions étendues. En général, les participants étaient d'accord pour dire que de nouveaux projets ou mécaniques de crédit étaient nécessaires. Quand les participants ont dû choisir parmi huit contraintes possibles sur l'activité du secteur privé, il y a eu accord général des participants

pour dire que la contrainte principale de ressource était l'indisponibilité du crédit. Les autres contraintes majeures étaient, par ordre décroissant d'importance, la gestion, la commercialisation des produits, le rapport terrains/bâtiments[1], la formation; et les techniques de production.

En dépit des contraintes de crédit établies ci-dessus, quand les participants ont dû classer les facteurs qu'ils pensaient devoir mériter la plus grande attention des organisations donatrices, le crédit n'a pas été placé en première place. Au total, huit domaines potentiels pour des activités dirigées par des donateurs et pour une réforme politique ont été suggérés. Utilisant les catégories de l'enquête, les domaines retenus étaient les suivants: facilités de crédit; formation améliorée; privatisation d'entreprises para-publiques; renforcement des associations; coopératives, coût d'infrastructure et fiabilité, politique gouvernementale; et un rôle accru des organisations non-gouvernementales (ONG).

Le domaine-clé cité par les participants était la politique gouvernementale, suivi par la formation, le crédit, et les associations (aucun classement n'était fourni pour les facteurs restants).

## B. Présentation aux opérateurs du secteur privé formel, le 20 juin 1991

Bien qu'il y ait eu peu de participants (cinq représentants), cette session soit d'accord à nombre d'analyses initiales contenues dans la présentation de MAPS. Par exemple, la forte croissance du secteur informel aux dépense du secteur formel a été fortement remarquée par nombre de participants. Les participants ont mis le doigt sur un type d'attitude commun et recurrent qui veut que le personnel reçoive une formation des employeurs du secteur formel seulement pour ensuite démissionner et entrer dans le secteur informel. De plus, alors que les firmes du secteur formel ont un temps tenu un avantage qualitatif sur les entreprises du secteur informel par les types de marchandises qu'elles pouvaient fournir, cet avantage a diminué à mesure que les importateurs du secteur informel ont fait entrer de façon croissante des marchandises hautement compétitives, de qualité comparable, sans payer de droits ou de taxes. Finalement, nombre de participants étaient d'accord avec l'observation selon laquelle l'accroissement du nombre d'étudiants en études de lettres était en contradiction avec le developpement des besoins en compétences techniques et de gestion du secteur privé. Tous ces points appuient un des thèmes-clés de la Description du Secteur Privé: le secteur privé formel a virtuellement disparu au Niger, et a été remplacé, de façon croissante, par le secteur informel à cause de sa flexibilité, de son adaptabilité, et de son soin mis à éviter les coûts associés aux opérations des firmes du secteur privé formel.

---

[1] En s'appuyant sur les conclusions de l'enquête, on devrait remarquer que ce facteur a de fortes chances de poser une contrainte plus significative à Niamey, et que les réponses pourraient être différentes dans d'autres zones géographiques.

Les participants ont été aussi d'accord avec à la fois les conclusions de la Description du Secteur Privé et de l'Enquête sur le Secteur Privé (qui disent que le gouvernement n'a pas assez consulté le secteur privé quand il a dessiné la politique économique), et le fait que le Niger manque d'organisations représentatives du secteur privé. En particulier, les participants ont ajouté que le secteur privé avait fait nombre de recommandations au gouvernement depuis la table-ronde de 1987, pour obtenir l'introduction de la libéralisation des prix, seul bénéfice tangible perçu. Ce mépris par le gouvernement de l'opinion et des recommandations du secteur privé était lié à la notion générale tenu par le secteur privé que la Chambre de Commerce est un prolongement du secteur public plus qu'une agence de représentation véritablement orienté vers le secteur privé.

La recommandation-clé faite par les représentants du secteur privé formel aux organisations donatrices a été d'aider au développement d'organisations institutionalisées relativement fortes qui pourraient représenter les intêrets du secteur privé. A cette fin, les participants ont pensé que la privatisation de la Chambre de Commerce était un objectif réalisable au moyen duquel la Chambre serait gérée et financée par ses membres, plutôt que par le gouvernement. Ces changements pourraient être incorporés grâce à une révision des statuts créateurs de l'organisation. De la même façon, on a recommendé que de petites associations et syndicats représentatifs aient aussi leurs capacités représentatives renforcées.

## C. Présentation aux représentants du gouvernement, le 21 juin 1991

Les participants à cette session étaient principalement des fonctionnaires du Ministère de la Promotion Economique, mais aussi un représentant du Ministère des Finances et un autre de la Chambre de Commerce. La présentation de l'équipe de MAPS suscita un débat vivant sur l'applicabilité de nombre de définitions et de thèmes utilisés par l'équipe de MAPS, sur la validité de certaines prémisses et conclusions, et sur le rôle de l'étude de MAPS dans la stratégie de l'USAID.

Les participants ont, par exemple, affirmé que les opinions des organisations du secteur privé (par exemple, STEIN, les syndicats, les associations) étaient fréquemment consultées. La perception du secteur privé selon laquelle de telles consultations manquaient était le reflet de l'inaptitude et de l'échec de ces organisation à communiquer corectement avec leurs membres. De la même façon, le manque de conscience du secteur privé des réformes économiques du GON, autre que la libéralisation des prix, (par exemple, l'élimination des licences import/export, l'élimination des quotas) reflète l'échec fondamental de ces organisations représentatives à faire connaître ces réformes à leurs membres. En outre, on a exprimé l'opinion que le secteur privé comptait trop sur les sources d'informations et les initiatives du gouvernement, et qu'il serait plus approprié qu'elles soient fournies par le secteur privé lui-même.

En réponse, l'équipe de MAPS a mis en avant que les résultats de l'enquête indiquaient simplement une perception largement partagée, qu'elle soit correcte ou non, du manque de

répondant du gouvernement dans ces domaines. Ainsi, les résultats identifient le besoin d'un accroissement substantiel du dialogue et de la communication entre le gouvernement et le secteur privé, et la mise en oeuvre de réformes politiques concertées. Les perceptions réciproques du secteur public et privé sont pratiquement oppposées en terme de qui est coupable de la prolongation de la crise économique et de la dépression générale de l'économie qui a caractérisé les dix dernières années au Niger.

Ceci est un manque apparent de perception par les personnes au gouvernement que la mise-en-oeuvre de réformes politiques puisse être fautive, de ce fait qu'elle puisse être prise en compte pour expliquer l'insatisfaction à l'égard de la politique du gouvernement. Ceci pourrait reflèter le manque de contact que les fonctionnaires du gouvernement central ont avec les problèmes éprouvés par le secteur privé au niveau local (par exemple, établissement de taxes de transport par les représentants de la police locale). De plus, il semble qu'il y ait un manque de conscience du gouvernement que, en dépit de la composition du secteur privé, informel de façon écrasante, l'introduction de nombreuses réformes politiques aient peu d'impact sur les entreprises informelles de petite dimension.

## D. Présentation aux donateurs et aux ONG, le 21 juin 1991

Les discussions de la session finale avec les donateurs et les ONG se sont concentrées sur les similarités et les différences entre les entreprises privées du secteur formel et celles du secteur informel. Par exemple, alors que les entreprises peuvent être classées entreprises du secteur formel ou entreprises du secteur informel selon qu'elles paient des impôts ou non, cette distinction ne tient qu'en termes d'impôts au gouvernement central. Le secteur informel verse une variété d'impôts locaux et "sociaux". La distinction semble être autour des paiements d'impôts au gouvernement central, le secteur formel étant trop large pour les éviter tandis que la plupart des firmes du secteur informel ont réussi à éviter les procédures d'enregistrement, les paiements d'impôts au gouvernement central, les paiements de sécurité sociale, les salaires minimums, etc.

La discussion s'est également concentrée sur les moyens d'encourager les entreprises du secteur informel à entrer dans le secteur privé formel. Trois questions-clés ont été identifiées:

1) comment encourager la formalisation des entreprises du secteur informel;

2) comment améliorer la mise en oeuvre des règles administratives et des règlements pour réduire l'interférence et les contraintes du gouvernement sur les opérations du secteur privé; et

3) comment élargir l'assiette de l'impôt de sorte que le gouvernement central puisse jouer son rôle, nécessaire dans la fourniture d'infrastructures sociale et économique réclamées, et d'autres services.

Cette dernière question est particulièrement significatrice étant donné que les firmes du secteur informel estiment qu'elles reçoivent des services limités ou pas de service du tout du gouvernement.

Des discussions supplémentaires se sont concentrées sur la nature des contraintes du secteur privé: c'est-à-dire, sont-elles surtout externes, le résultat des contrôles gouvernementaux et de mauvaises mesures politiques, ou bien sont-elles surtout internes, le reflet d'une mauvaise gestion, et d'autres limitations techniques caratéristiques de la grande majorité des entreprises nigériennes? Il y a eu accord général sur le fait que les faiblesses du secteur privé informel reflètent ces deux facteurs à la fois, et que, même étant donné la libéralisation étendue des politiques du gouvernement et de son attitude à l'égard de l'activité du secteur privé, de telles réformes s'avéreraient inadéquates à la lumière des faiblesses inhérentes au secteur informel. De ce fait, cette observation reflète les deux côtés jumeaux de la frustation gouvernemantale quand le gouvernement poursuit une politique de libéralisation sans obtenir de résultats rapides. La plus vaste question demeure celle de savoir si le secteur privé prospérera et se developpera suffisamment pour absorber un chômage urbain croissant, même avec la mise en oeuvre de politiques libéralisées, transparentes et soutenant le secteur privé.

## Annexe I: PARTICIPANTS AUX PRÉSENTATIONS DE MAPS
## Niamey, 20-21 juin 1991

| SESSION I: | SECTEUR INFORMEL |
|---|---|
| M. A. Bousacar | ANRA (Garagiste) |
| M. G. Toumkailla | (Syndicat des taxis) |
| M. I. Nabran | (Boucher) |
| M. G. Soumana | AFCEN (Commerçant) |
| Mme F. Marcel | SUCAT (Syndicat des couturières et et artisanes du textile) |
| Mme S. Saroumbaba | SUCAT |
| Mme K. Fatchima | SUCAT |
| Mme H. Gakose | CARITAS (Trésorerie Générale SUCAT) |
| Mme F. Harouna | CARITAS |
| Mme H. Keita | SUCAT |
| M. I. Mohamed | Commerçant |
| M. I. Alkaey | Commerçant |

| SESSION II: | SECTEUR FORMEL |
|---|---|
| M. A. Alidou | HOLCIN |
| M. S. Saley | Représentant, SPEIN & SYNAPEREIN |
| M. R. Garret | PEYRISSAC |
| M. P. Chevalier | SONIDA |
| M. Yacouba | SYNAPREMEIN |

**SESSION III: GOUVERNEMENT DU NIGER**

Ministère de la Promotion Economique

Mme F. Seydou
Mme M. Bala
M. S. Mahamadou
M. G. Amadou

M. A. Seyni
M. A. Kane
M. A. Bachard

Ministère du Plan

M. M. Bounou
M. N. Salou

Ministère des Finances

M. O. Samaila

**SESSION IV: DONEURS ET ONG**

| | |
|---|---|
| M. F. Dupuis | Économiste, Ambasssade du Canada/ACDI |
| M. B. Wankoye | Directeur, GIE/FED |
| M. F. Mody | Chargé de Programme, Banque Mondiale |
| Ms.S. Farnsworth | Directrice Adjointe, CARE Int'l |
| Ms.Y. Pelletier | Delegué, AFVP |
| M. C. Teyssoumière | Économiste, FED |