

---

# MAPS NIGER-PHASE V: RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES POUR LE SECTEUR PRIVÉ

---

RAPPORT FINAL

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

*Préparé pour: USAID/Niger*

*Préparé par: Michael Borish, J.E. Austin Associates  
Karen Hendrixson, The Services Group*

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

*Septembre 1991*

## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Le document suivant, MAPS Phase V: Recommandations stratégiques pour le secteur privé, constitue un résumé des conclusions, considérations et recommandations devant être poursuivies par l'USAID pour le développement du secteur privé au Niger. Les documents MAPS antérieurs (Phases I-IV) ont compris une estimation de la stratégie existante de l'USAID pour le secteur privé, un examen du rôle du secteur privé dans l'économie nigérienne, une enquête-diagnostic du secteur formel et du secteur informel, et des dialogues en cours avec le gouvernement, les opérateurs du secteur privé, et les représentants des donateurs et ONG. L'équipe de MAPS était constituée de Michael Borish, chef d'équipe (J.E. Austin Associates); Karen Hendrixson, analyste politique (The Services Group); et Richard Vengroff, directeur d'enquête (University of Connecticut). L'équipe a reçu un soutien considérable, le plus notable étant celui de l'USAID, du Ministère de la Promotion Économique, de la Direction de la Statistique et de la Démographie, et de la Faculté des Sciences Économiques et Juridiques de l'Université de Niamey.

### Considérations stratégiques clés

Toute institution engagée dans le développement du secteur privé au Niger devrait se rendre compte d'un certain nombre de contraintes et considérations avant de formuler et de mettre en action une stratégie. Quelques-unes d'entre elles comprennent les suivantes:

1. **Le Niger est une société conservatrice, traditionnelle, hostile à la prise de risques avec une orientation des échanges commerciale et agro-pastorale, une absence manifeste d'industrie de fabrication, un faible pouvoir d'achat, et une valeur ajoutée limitée.** Environ quatre personnes sur cinq travaillent dans l'économie rurale, et la plupart des autres sont engagés dans des échanges commerciaux insignifiants et la fourniture de services du secteur informel. Il y a une tradition manufacturière limitée au Niger, presque entièrement artisanale, et cela limite les groupes de productivité et de compétence. En conséquence, la plupart des "entreprises" nigériennes sont en fait individuelles, ce qui rend l'échelle des entreprises nigériennes petite selon la plupart des standards les plus facilement mesurables.
2. **Le climat nigérien des affaires et de l'investissement se caractérise par une incertitude générale, l'hostilité des investisseurs locaux à la prise de risques, la complexité bureaucratique, la suspicion du Service Public à l'égard des activités du secteur privé, un pouvoir d'achat faible, et une distribution limitée de l'accumulation du capital.** Tous ces facteurs, combinés à un environnement physique exceptionnellement difficile, font du Niger une des économies les moins attrayantes du monde. Le coût du terrain, du travail et du capital sont tous faussés par des

réglementations inappropriées et contradictoires, une corruption ouverte, et une monnaie surévaluée. La suspicion traditionnelle du gouvernement et son hostilité à l'égard du secteur privé ont été des facteurs majeurs dans la conservation de l'économie du Niger informelle, et moins efficace qu'elle aurait pu devenir autrement. Ceci a aussi été une raison majeure pour expliquer le manque d'investissements domestiques et étrangers au Niger.

3. En plus des facteurs ci-dessus cités, le Niger souffre d'une multitude de contraintes de production et de commercialisation dans le secteur privé. Le Niger est accablé par l'existence de monopsones et de monopoles dans l'acquisition et la distribution de marchandises, la participation limitée des femmes dans la commercialisation des produits et des services, et un système régressif de taxes aux échelons locaux qui crée un facteur décourageant pour commercialiser les activités de marché. Tout ceci s'ajoute à la distorsion dans l'allocation des ressources, la formation des prix, et du développement économique général au Niger.
4. Les ressources humaines sont considérées comme une contrainte au développement du secteur privé formel, et au développement de l'entreprise de petite échelle à un certain degré. L'économie formelle nigérienne est entravée par un manque de management professionnel et de compétences techniques, qui résultent largement d'un accès limité à une éducation supérieure et à des écoles techniques, d'une base manufacturière étroite, et d'une absence générale de traditions industrielles.
5. L'intermédiation financière est faible au Niger, et ceci ne changera pas à court terme. La plupart des nigériens ont un accès limité aux liquidités et autres actifs, et en conséquence l'épargne est faible. Le crédit a été, dans le passé, profondément mal géré et mal employé, ce qui s'est traduit par un manque de résultats d'un large pourcentage de portefeuilles bancaires. Les pertes du secteur formel ont sapé le capital bancaire, ce qui a conduit à une valeur nette négative (défaut de paiement technique et insolvabilité) dans les institutions nigériennes les plus importantes. Le résultat est un système bancaire formel dans l'impasse doté d'un réseau de branches limité, d'un capital limité, et d'une politique d'allocation de crédit hostile à la prise de risques. L'alternative est un secteur informel dans lequel les coûts du crédit sont élevés et l'épargne est généralement conservée pour raison de sécurité et non pour investissements. Le résultat est un secteur financier qui fait peu pour générer de la croissance économique.
6. Le Niger aura besoin de créer plus d'un million d'emplois d'ici la fin du siècle afin d'éviter une crise de chômage urbain sérieuse. Ceci représente une croissance de 50% des emplois nécessaires entre 1988 et 2000. Le taux de croissance

de la population nigérienne est actuellement de 3,4% par an et le taux de croissance de l'urbanisation est de 8% par an. En 1988, 2,3 millions de personnes étaient employées sur un potentiel de population active de 3,5 millions (environ 68%). Les projections indiquent que le nombre de nigériens d'âge compris entre 15 et 64 ans sera de 5,1 millions d'ici 2000. Afin de maintenir le status quo de 68%, le Niger aura besoin de trouver 3,5 millions d'emplois, un accroissement net de 1 million entre 1988 et la fin du siècle. Étant donnée la capacité d'absorption limitée du secteur rural, la plupart de ces emplois devront être trouvés dans les secteurs manufacturiers et des services des zones urbaines. Afin de répondre à ces besoins, le gouvernement devra diminuer ses propres contrôles et goulots d'étranglement, privatiser nombre de ses fonctions gouvernementales actuelles (par exemple, les télécommunications, l'électricité), et stimuler l'activité du secteur privé jusqu'au degré maximum possible afin d'absorber la crise éminente de l'emploi et d'élargir à bon compte la base d'imposition.

7. **Partiellement à cause d'un manque d'institutions représentatives du secteur privé, il y a une différence significative entre les perceptions du secteur privé et celles du secteur public. Il faudra traiter de ces différences afin d'accéder à la croissance économique et à la stabilité sociale.** Le gouvernement demeure critique à l'égard du secteur privé alors que ce dernier n'a aucune confiance dans le gouvernement. Les associations d'entreprises sont soit contrôlées par le gouvernement (Chambre de Commerce), soit elles ne peuvent fonctionner d'une façon libre et efficace (organisations spécialisées plus petites). Alors que les perceptions du secteur privé ne sont certainement pas toujours correctes ou synonymes d'une bonne politique publique, il apparaît qu'il y a eu des communications limitées entre les secteurs public et privé. Le manque d'institutions représentatives du secteur privé est une des raisons qui l'explique.
8. **Les entreprises du secteur informel et formel partagent nombreuses caractéristiques identiques, et voient ensemble le gouvernement comme la contrainte la plus significative sur la croissance du secteur privé.** Les opérateurs informels paient un ensemble impressionnant d'impôts légaux et illégaux pour s'enregistrer auprès des autorités locales, installer un stand local ou des locaux commerciaux plus permanents, et satisfaire les représentants du secteur public pour le transport et d'autres "services" publics. Alors que le secteur informel n'observe pas la législation concernant le SMIG ou les avantages de sécurité sociale, il paie en fait des impôts et enregistre quelques-unes de ses 300 000 entreprises non agricoles auprès des autorités locales. Le secteur formel subit la contrainte d'avoir des locaux permanents enregistrés physiquement identifiables ce qui en fait la cible de taxations élevées et arbitraires qui sont progressives et

nature et portent atteinte aux opérations et chiffre d'affaires. En réponse, le secteur formel a, dans certains cas, encouragé les autorités gouvernementales et douanières à réduire de telles impositions. En plus, les techniques de tenue des livres et de comptabilité ont parfois été employées pour réduire les chiffres du chiffre d'affaires et du revenu et, effectivement, réduire les paiements d'impôts. Bien que les techniques utilisées soient différentes de celles du secteur informel, le secteur formel a été contraint de fonctionner d'une façon aussi "informelle" que possible afin d'être compétitif. Quand ceci a échoué, il n'a pas été inhabituel que les entreprises formelles ferment et s'engagent dans le secteur informel.

9. **Le régime foncier est un problème sérieux à Niamey, et fait office de frein à la formation d'entreprises formelles et à la construction de logements d'habitation.** La propriété foncière à Niamey est un problème à cause des contrôles du gouvernement sur la propriété qui font monter les coûts, limitent l'accès, et détériorent l'investissement. Non seulement les prix sont faussés en relation avec les flux de revenu nationaux, mais de nombreuses charges associées sont des charges non-officielles d'aide au "processus" d'achat. Au bout du compte, la spéculation immobilière est corrompue par des activités improductives et des charges sans utilité qui limitent l'investissement, et par conséquent réduisent les incitations des entreprises d'investir dans des installations, des équipements et l'emploi de résidents urbains.

Critères de "succès" recommandés dans la stratégie de l'USAID concernant le secteur privé

Les critères suivants sont recommandés à l'USAID dans la détermination de la faisabilité et des perspectives de succès:

1. **Soutien au GON, renforcement donateur, complémentarité NEPRP et surtout "Avantage Comparé".** L'USAID devrait soutenir et renforcer les éléments avec lesquels elle est en accord concernant les objectifs affirmés du Gouvernement du Niger de développement du secteur privé et des activités des donateurs focalisant sur l'ajustement structurel. L'USAID devrait également compléter les activités du secteur privé existantes pour répondre aux faiblesses et atteindre des synergies, et mettre l'accent sur les domaines dans lesquels elle a fait preuve de succès dans le passé en comparaison d'autres donateurs.
2. **Développement de la capacité institutionnelle et accent sur la durabilité à long terme.** L'USAID devrait se concentrer sur la construction d'une capacité institutionnelle locale afin de soutenir le développement du secteur privé et de la croissance économique au Niger, avec comme critère-clé la durabilité à long terme.

3. **Ressources financières.** L'USAID devrait engager seulement des projets pour lesquels elle aura les ressources financières suffisantes. Dans le cas où elle identifie des interventions qui dépassent de telles ressources, elle devrait mettre en commun ses ressources avec celles d'autres donateurs. Dans le cas où il y a un soutien limité pour de telles interventions, l'USAID ne devrait pas poursuivre ces projets.
4. **Ressources humaines et managériales.** L'USAID devrait seulement entreprendre des projets pour lesquels elle peut avoir accès aux capacités humaines/managériales nécessaires. Si elles n'ont pu être trouvées de façon interne, elles devraient être fournies par des institutions locales, des ONG sur le terrain, et des consultants/ONG de l'étranger en dernier recours. L'accent devrait être placé sur la faisabilité du projet et son soutien local, l'accessibilité des ressources humaines nécessaires, et le renforcement de la capacité locale institutionnelle dans le développement des ressources humaines et managériales.
5. **Suivi et évaluation.** L'USAID devrait pouvoir suivre et évaluer le progrès de chaque intervention en établissant des données de base et des indicateurs en accord avec des buts et objectifs plus larges. Ces données devraient insister sur les priorités les plus élevées de l'USAID, et être aussi précisément mesurables que possible afin d'évaluer l'impact du projet.

#### Scutien proposé à l'USAID pour une réforme politique et réglementaire

Il est conseillé que l'USAID, de concert avec des représentants du secteur privé local et d'autres donateurs, concentre son attention sur les réformes politiques et réglementaires suivantes afin de stimuler le développement du secteur privé et la croissance économique. Ceci n'est pas la liste complète des problèmes qui affectent l'économie, mais les problèmes politiques et réglementaires dont l'équipe MAPS estime qu'ils peuvent être traités efficacement par l'USAID.

1. **Lever les entraves inutiles à la libre circulation des biens et des services dans l'économie.** Des goulots d'étranglement particuliers existent dans les secteurs du transport et de l'élevage d'exportation, le Code du Travail, et les activités de la police économique. Dans ces quatre domaines, l'introduction de réformes politiques pour réduire les barrières réglementaires, administratives et les coûts de production, aussi bien que l'accroissement de la "transparence" des prises de décisions, lèvera ce qui sont actuellement des barrières substantielles à la libre circulation des biens et des services et, de cette façon, accroîtra la compétitivité et améliorera l'efficacité économique.

2. **Faciliter et promouvoir la formation aux affaires, l'enregistrement et l'investissement.** Les efforts de réformes politiques devraient être orientés vers, à la fois, une simplification des procédures qui contrôlent l'investissement et l'enregistrement des entreprises, aussi bien que vers une amélioration de l'exécution administrative de telles procédures. En attendant que ces réformes soient atteintes, l'enregistrement des entreprises et la procédure d'investissement actuels continueront à décourager la formation et la formalisation des entreprises. L'objectif de telles réformes devrait être l'introduction de procédures qui soient claires et simples, et par lesquelles l'approbation soit automatiquement accordée -- ou déniée-- selon des critères clairement définis. En introduisant une "transparence" de cette nature dans le processus de l'investissement, le gouvernement du Niger ne rendra pas seulement le processus de l'investissement plus équitable et simple, mais il lèvera les obstacles actuels qui découragent les firmes de fonctionner dans le secteur formel.
3. **Encourager le développement d'un "guichet unique" efficace, orienté vers le service.** La constitution d'un "guichet unique" pour le commerce et l'investissement pourrait être un moyen efficace de mettre en oeuvre des procédures d'enregistrement des entreprises et des procédures d'investissement simplifiées. Bien qu'un "guichet unique" ait été récemment établi, ce bureau concerne uniquement les importateurs et les exportateurs; la constitution d'un second "guichet unique" est actuellement en considération comme faisant partie du nouveau Code de l'Investissement. On devrait noter qu'un "guichet unique" n'est pas une panacée pour améliorer les procédures d'investissement. Mais plutôt, un tel bureau symbolise le principe de ce qui devrait être atteint: un investissement et des procédures de constitution d'entreprises simplifiés et transparentes. De nombreux, ainsi nommés, "guichets uniques" établissent, en fait, simplement un autre niveau de bureaucratie. Si le "guichet unique" devait se développer au Niger, il est important que la création d'un organisme de cette nature se construise sur la simplification de l'investissement et des autres procédures comme on l'a souligné plus haut.
4. **Prêter assistance à la réforme de la fonction publique.** Afin de surmonter les problèmes de la faiblesse de la mise en oeuvre de la politique publique dans la promotion du développement du secteur privé, un certain nombre de mesures peuvent être introduites. L'une est de rendre clair pour les fonctionnaires le niveau de l'engagement gouvernemental dans les changements proposés. Si les autorités du gouvernement central semblent ambivalentes quant aux réformes proposées pour aider le secteur privé, il est peu probable que des petits fonctionnaires mettront efficacement en application de telles mesures. Une communication et un dialogue améliorés entre le gouvernement et les groupes représentants du secteur privé

peuvent être étendus et comprendre des fonctionnaires de façon à les sensibiliser aux besoins et préoccupations des entreprises privées. En plus, des séminaires peuvent être tenus pour des groupes choisis de fonctionnaires afin qu'ils puissent mieux comprendre le besoin de certaines réformes -- par exemple, le besoin de simplification des procédures d'approbation de l'enregistrement des entreprises et de l'investissement -- et pourquoi de telles réformes sont importantes pour les entreprises.

5. **Promouvoir la réforme de l'imposition, l'utilisation simplifiée et efficace des ressources.** Il y a de nombreux domaines dans lesquels la réforme de la politique fiscale est nécessaire, et dans lesquels une telle réforme peut encourager la formalisation des entreprises. Ceci inclut un système de collecte des impôts plus transparent, la simplification des procédures d'établissement de l'impôt et des taux, et une utilisation accrue des revenus de l'impôt pour la provision de services publics de valeur.

#### Interventions recommandées de projets de l'USAID

Bien que l'USAID devrait poursuivre son action dans de nombreux domaines de développement du secteur privé, les domaines suivants représentent un large consensus d'options que l'équipe MAPS a déterminé comme étant les plus éligibles au soutien de l'USAID.

1. **Aider à la constitution d'associations d'entreprises du secteur privé représentatives qui puissent être un porte-parole politique efficace pour leurs membres, et fournir un éventail large de services pour la croissance et le développement des entreprises membres.** Une des faiblesses institutionnelles du Niger la plus manifeste est son manque d'associations du secteur privé représentatives et efficaces qui soient dirigées, gérées et financées par leurs membres. L'assistance devrait être adaptée pour améliorer et pourvoir les éléments suivants: a) la collecte, l'analyse et la divulgation de données; b) le développement institutionnel nécessaire pour être un porte-parole politique et un représentant efficace du secteur privé avec une influence réelle sur la politique publique; c) la fourniture de services aux membres qui comprennent une assistance dans les procédures d'enregistrement des entreprises, des informations sur les produits, les marchés, les missions d'investissement et de commerce, les offres d'emplois et les conditions requises, l'épargne et le crédit, et les exigences en cours du gouvernement en matière de politique et de régulations; et d) la formation et les séminaires organisés conjointement avec des organisations et des institutions qui promouvront la croissance des entreprises membres.
2. **Promouvoir le développement du marché financier afin de traiter du vide qui existe entre le secteur bancaire paralysé et le secteur financier informel inefficace et coûteux.** Pour

traiter des contraintes du secteur financier, il est proposé que l'USAID construise son action partir de ses interventions existantes via les ONG (CARE, WOCCU) afin d'encourager l'intermédiation financière "semi-formelle" qui pourra promouvoir l'épargne, et accroîtra l'accès au crédit et abaissera les coûts de crédit. On estime qu'une telle approche, intensément gérée, et dans une perspective institutionnelle à moyen et long terme, peut avoir un impact majeur sur le développement de l'entreprise urbaine et rurale. Les domaines suivants devraient être traités pour la promotion du développement du marché financier: a) la mobilisation de l'épargne et du crédit suivant des plans gérés par les ONG; b) des taux d'intérêt libérés sur l'épargne et le crédit à la fois; c) une formation technique afin d'encourager une gestion convenable de la trésorerie et la solvabilité des clients; et d) la formation de groupes pour faciliter l'allocation, la gestion administrative et la collecte du crédit.

3. **Tester des modèles existants de mouvement coopératif par un programme pilote qui soit plus concentré sur le développement du succès coopératif individuel que sur la tentative de transformer un mouvement coopératif faible d'ici quelques années.** Le programme pilote devrait se concentrer ou consister des éléments suivants: a) présence d'une gestion sur le terrain afin de lancer avec succès une entreprise coopérative; b) accent mis sur une formation intensive afin de bâtir un cadre pour une auto-gestion après deux ans; c) la nécessité de partager le capital, en liquide et en nature, pour traduire responsabilité, engagement et participation active; et d) une orientation de l'entreprise qui soit basée sur les principes de l'économie de marché, et non perçue seulement comme une obligation communautaire ou une organisation sociale.
4. **Formation de soutien aux niveaux variés et institutions qui puissent traiter des contraintes de ressources humaines.** Ceci devrait traiter des éléments suivants: a) niveaux de compétences techniques dans les activités variées des secteurs manufacturier et des services; b) enseignements exigés en management de base des entreprises dans les instituts de formation commerciale; et c) des types de formation au management des entreprises du secteur formel plus spécialisés et à orientation plus professionnelle à l'université et au travers d'associations d'entreprises.
5. De concert avec d'autres donateurs, **promotion de l'établissement d'un bureau de recherche de l'entreprise privée à l'Université de Niamey** tourné vers le développement de l'entreprise privée et des affaires, la recherche et à l'analyse de marché, et des programmes de vulgarisation dans lesquels étudiants et professeurs partageraient les conclusions et testeraient des thèses avec le secteur privé. Un tel organisme serait une source utile d'informations pour les opérateurs du secteur privé et les associations d'affaires, aussi bien qu'une banque d'information et de

données pour le gouvernement. Ces moyens serviraient aussi de partenaire utile dans le développement d'instituts de formation commerciale dans le pays, comme on en a discuté plus haut.

### Perspectives de l'investissement américain au Niger

Les perspectives de l'investissement américain au Niger sont limitées. Ceci est dû aux raisons suivantes: a) des opportunités limitées actuelles au Niger en matière de produits; b) une demande locale faible à cause d'un pouvoir d'achat limité; c) des coûts de facteurs de production élevés; d) un environnement des affaires en général difficile, traduisant une tendance traditionnelle au contrôle et à l'intervention gouvernementaux plutôt qu'à la promotion de l'investissement privé; et e) des barrières linguistiques. À l'exception des secteurs de la mine (autre que l'uranium) et du pétrole/gas naturel, il y a peu d'autres opportunités importantes d'investissement potentiels actuellement disponibles. Le tourisme, les transports aériens, et les télécommunications offrent des opportunités d'investissements potentiels aux investisseurs américains éventuels; les services de télécommunications, par exemple, auront besoin de substantiels niveaux d'investissements nouveaux dans les années à venir, et la privatisation de la fourniture de ces services pourrait fournir des opportunités pour attirer l'investissement américain. De la même façon, la privatisation des lignes aériennes intérieures fournira des opportunités à l'investissement américain. L'investissement dans ces secteurs nécessiterait des changements significatifs ou des libéralisations dans la politique gouvernementale, ce qui cependant ne paraît pas actuellement possible dans un avenir proche.

### Perspectives des exportations nigériennes sur le marché américain

Les perspectives d'exportations potentielles nigériennes sur le marché américain sont limitées. Les facteurs contraignants comprennent les suivants: a) des économies d'échelle limitées, une qualité variable du produit, et la nature de substituabilité élevée des exportations nigériennes; b) la difficulté pour le Niger d'accéder au marché américain étant donnée une non-intervention traditionnelle et le manque d'investisseurs américains au Niger qui pourraient autrement aider le Niger à établir un lien avec le marché de consommation américain; et c) des coûts de facteurs de production élevés qui, non seulement font monter les coûts de production, mais également s'ajoutent aux coûts d'expédition qui rendent les produits nigériens non-compétitifs. Il est plus probable que par le passé que le Niger pénètre le marché régional (par exemple, niébé, oignons, cuirs et peaux, textiles), et dans certains cas, trouve "un créneau" dans les marchés européens (par exemple, les cuirs et peaux).

## I. INTRODUCTION

### A. Arrière-plan de la mission MAPS-Niger

L'objet de l'exercice MAPS au Niger a été d'étudier les forces, les faiblesses, les opportunités et les contraintes du secteur privé local, et d'évaluer le rôle qu'il pourrait potentiellement jouer dans la renaissance de l'économie nigérienne déprimée. Bien que de nombreuses études du secteur privé local aient été réalisées, on estime que les documents MAPS pris dans leur ensemble fournissent la source unique disponible au Niger la plus large de données détaillées sur le secteur privé.

Comme il a été expliqué dans les autres documents, MAPS est un processus de cinq étapes qui a compris une série de recherches, analyses, dialogues, présentations et examens. Ce volume, PHASE V: Recommandations stratégiques pour le secteur privé est la cinquième étape et représente une distillation des options que l'USAID pourrait souhaiter poursuivre afin d'accroître la capacité du secteur privé de promouvoir le développement économique. (Les recommandations comprennent celles qui semblent particulièrement réalisables et gérables par l'USAID, et ne comprennent pas celles qui pourraient être poursuivies de façon plus appropriée par d'autres).

Les phases MAPS précédentes ont compris les suivantes: 1) Phase I: Articulation de la stratégie de l'USAID, dans laquelle l'équipe analysait les activités de la communauté donatrice, l'inventaire des projets et programmes de l'USAID, et la stratégie et les déboursments de l'USAID pour le secteur privé; 2) Phase II: Description du secteur privé, dans laquelle le rôle dans l'économie du secteur privé était étudiée, caractérisée et quantifiée à partir de plus de 100 sources de données secondaires; 3) Phase III: Enquête d'étude sur le secteur privé, dans laquelle l'équipe MAPS et des sous-contractants locaux ont interviewé près de 300 entreprises du secteur privé formel et informel pour rassembler et examiner leurs perspectives sur les contraintes de ressource et politiques, les opportunités d'investissement et de marché, et les performances des associations d'entreprises; et 4) Phase IV: Dialogue sur le secteur privé dans lequel l'équipe MAPS a interviewé des dizaines d'opérateurs du secteur privé et des représentants officiels du gouvernement, la communauté des donateurs et des ONG, et a présenté ses conclusions aux représentants de ces divers groupes. Ces cinq phases ont eu lieu d'avril à juin 1991, et comprenaient 14 semaines de présence au Niger.

### B. Dialogue entre le gouvernement et l'USAID-Niger

L'exercice MAPS a été mené largement comme un résultat de discussions entre le gouvernement du Niger (abréviation américaine GON) et l'USAID concernant le commerce et l'investissement. Le GON

était particulièrement intéressé de poursuivre une stratégie d'accroissement des exportations vers les États-unis et de l'investissement américain au Niger. Cependant, on a ressenti que les données existantes étaient insuffisantes dans ces domaines pour poursuivre une stratégie efficace. L'exercice MAPS représente un début de l'estimation du climat des affaires au Niger, des capacités de production et d'opération, des perspectives du marché pour l'investissement et les exportations, et du niveau général de compétitivité. Étant donnée la nature exhaustive de MAPS, la discussion sur les opportunités spécifiques d'investissement et d'exportations est limitée (voir chapitres VI et VII). Il sera nécessaire de faire des études de suivi pour les opportunités spécifiques. Ce que MAPS fournit, c'est un contexte large et détaillé dans lequel on peut évaluer le succès potentiel de ces opportunités.

Comme on l'a mentionné ci-dessus, on espère que le gouvernement, le secteur privé, les donateurs et la communauté des ONG perçoivent MAPS comme étant un processus dans lequel le dialogue est poursuivi, le consensus se construit, et une satisfaction mutuelle et des réformes effectives sont mises en oeuvre d'une façon qui soutient la croissance économique et la croissance du secteur privé. Percevoir MAPS comme un produit ou strictement une série de documents sous-estime l'intention et l'objet du projet depuis le début.

### C. Remerciements et reconnaissance

L'équipe MAPS était constituée des personnes suivantes: Michael Borish, chef d'équipe (J.E.Austin Associates); Karen Hendrixson, analyste politique (The Services Group); et Richard Vengroff, directeur d'enquête (University of Connecticut). Cette équipe a reçu un énorme soutien de nombreuses personnes et institutions, et n'aurait pas pu réaliser sa recherche, son analyse, son dialogue et ses présentations sans elles. De façon plus spécifique, le soutien des personnes suivantes devrait être reconnu: messieurs Maiga Djibo et Robert Seromba, Université de Niamey (Faculté des Sciences Économiques et Juridiques); M. Maliki Barhoui, Ministère de la Promotion Économique; Messieurs Patrick Augeraud et Abdelaziz Djibo, Ministère du Plan (Direction de la Statistique et de la Démographie); et Mike Kerst, George Callan, Sidi Mohammed Iddal, et Haroura Djibo, l'USAID. Ces personnes forment seulement une partie des personnes et institutions envers lesquelles l'équipe MAPS se sent redevable.

## II. CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES

Ce qui suit représente un bref résumé des considérations-clés que l'USAID et d'autres devraient prendre en compte dans la formulation d'une stratégie du secteur privé. Bien que la liste ne soit pas exhaustive, elle présente de façon large les faiblesses et contraintes clés qui limitent la croissance économique et la croissance du secteur privé.

### A. Caractéristiques sociales et économiques

Le Niger est une société traditionnelle dont l'orientation demeure de façon prédominante agro-pastorale et commerciale. Conditionné par un environnement physique sévère, les inondations fréquentes récentes et les déplacements qui leur sont associés, et des liens traditionnels familiaux et communautaires, le Niger est une société dans laquelle le marché fonctionne aujourd'hui encore d'une façon similaire à celle des décades et siècles passés.

La vaste majorité de la population (80%) réside à la campagne, est engagée principalement dans la production céréalière et l'élevage. Le pays a un caractère rural accentué, seulement trois villes ont plus de 100 000 habitants pour un pays de 7,5 millions d'habitants. La plupart des producteurs respectent les techniques agricoles traditionnelles, ont peu ou pas d'expérience du secteur manufacturier, sont hostiles au risque, et vivent généralement à l'extérieur de l'économie monétaire. Leur pouvoir d'achat est limité, ce qui traduit des contraintes économiques structurelles au Niger à la fois du côté de l'offre que de la demande.

En dépit de cette caractéristique, le Niger a une longue tradition commerciale qui remonte au commerce trans-saharien qui liait l'Arabie à l'Afrique, et qui est antérieur au commerce côtier avec les Européens. Les produits et les marchés, les groupes ethniques et les nationalités, les langues et les gouvernements ont tous changé au cours du temps. Cependant, nombre des pratiques et attachements dans les affaires qui existent au Niger ont gardé leur caractère traditionnel: liens familiaux de part et autre des frontières; importance de l'honneur et de la confiance, et le déshonneur concomitant du document et de la signature légaux; et le statut social sous la forme de la propriété, de larges stocks d'inventaire, de la fourniture de crédit, et de la construction d'écoles communautaires, de mosquées et de dispensaires.

En corollaire à la tradition commerciale du Niger, on trouve que les capacités manufacturières sont beaucoup moins développées que sa longue tradition et histoire des échanges commerciaux et de la distribution commerciale. Autre corollaire, chaque personne ou famille, en fait, économiquement active est une entreprise: familles dans les zones rurales et dans le commerce, personnes individuelles dans des entreprises du secteur artisanal et des services dans lesquelles un nombre moyen de une ou deux personnes

sont généralement employées. Ainsi, l'économie du Niger dispose de peu de capacité d'absorption du nombre croissant des chômeurs, et les entreprises au Niger sont presque de façon universelle de petite échelle selon tous les standards internationaux.

#### B. Climat général des affaires et de l'investissement

Le climat général nigérien des affaires et de l'investissement se caractérise par une incertitude générale, l'hostilité des investisseurs locaux à la prise de risques, la complexité bureaucratique, la suspicion de la fonction publique à l'égard des activités du secteur privé, la faiblesse du pouvoir d'achat local, et la distribution limitée de l'accumulation du capital. Tous ces facteurs, combinés à un environnement physique exceptionnellement difficile, font du Niger une des économies les moins attrayantes du Monde.

Ceci ne veut pas dire que le Niger manque de points positifs. Le millet, le niébé et les récoltes de production irriguées ont augmenté ces récentes années en dépit de rendements à l'hectare diminués, de la compétition accrue du Nigéria, et de la rareté de l'eau. Les activités de services dans les villes, où une demande du marché existe de façon tangible, répondent à la plupart de cette demande de façon rentable. Des projets de ONG sélectionnés confirment les conclusions d'études selon lesquelles l'existence de compétences manufacturières peu techniques existent sur le marché, mais sont limitées et nécessitent une aide significative en terme de formation. Une fois que la formation est fournie, cependant, on a trouvé une corrélation positive entre la formation d'une part et la formation d'entreprise, la demande de crédit et le remboursement et l'emploi de l'autre.

A part ces points positifs, le Niger fait face à la réalité d'être un des lieux d'investissement les moins attrayants et les moins susceptibles d'exporter dans le monde. Un tissu complexe de politiques conflictuelles, une administration et une mise en oeuvre de ces mesures discrétionnaire, et une imposition "informelle" substantielle ces récentes années qui n'a pas soutenu le Trésor national ont rendu, à eux tous, le fait de faire fonctionner une entreprise difficile. Le résultat est que chacun fonctionne en fait dans le secteur informel, et que moins de 400 entreprises sont enregistrées et payent des impôts auprès du gouvernement central.

La complexité bureaucratique et, dans certains cas, l'hostilité au secteur privé ont rendu la formation des entreprises et du capital difficile et chère au Niger. Les inputs fondamentaux de toute entreprise (terrain, travail, capital) ont tous des prix, une quantité et qualité faussés à cause d'une politique et d'une réglementation mauvaises. Le travail en tant qu'input a été renchéri par le protectionisme du SMIG, des syndicats, et du Code du Travail, ce qui ajoute à la vaste collection de désavantages de compétitivité du Niger (par exemple, étant enfermé dans ses terres,

contraintes de transport et coûts associés en taxation et assurance, monnaie nationale sur-évaluée pour les transactions du secteur formel). Le capital en tant qu'input est devenu cher (secteur informel) et en fait inaccessible (secteur formel) pour la majorité des nigériens. Les distorsions du secteur formel sont le résultat d'une mauvaise gestion des entreprises parapubliques, du non-remboursement des crédits des entreprises parapubliques, du contrôle de l'État sur les banques et de leur manque de direction professionnelle. Les distorsions du secteur informel sont nées du manque d'accès dans le secteur formel, de la rareté générale de l'épargne et du crédit qui résultent des problèmes de formation du capital (y-compris collatéral). Le terrain a un prix exorbitant à Niamey à cause de la corruption dans l'accès à la propriété. Une spéculation significative existe à Niamey, pleinement anticipatrice de la demande de logements dans un pays qui fait montre d'un accroissement significatif des niveaux d'urbanisation. Plutôt que des procédures facilitant l'accès au terrain, l'approche actuelle semble montrer que l'investissement dans le terrain et son coût continueront à être élevés.

Sans une réforme significative de la politique et de la réglementation, et la mise en oeuvre de telles réformes, l'économie et le secteur privé du Niger continueront à stagner. Ceci, en fait, représentera un déclin réel de la productivité et des revenus à la lumière de la croissance de la population.

### C. Contraintes de production et de commercialisation

On a déjà débattu d'une série de contraintes ci-dessus (par exemple, les goulots d'étranglement bureaucratiques, les taxes de transport illégales, la formation du capital, l'hostilité au risque, les flux d'investissement limités, les coûts des inputs). Le Niger est également accablé par l'existence de monopsones et de monopoles dans la fourniture et la distribution des biens, une participation limitée des femmes dans la commercialisation des biens et services, et un système d'imposition régressif aux niveaux locaux qui crée un frein à l'activité de marché.

Les opérations d'échange commercial plus importantes sont connues pour former des cartels d'activités, ce qui représente une distorsion dans le prix et le volume des biens disponibles pour les consommateurs. Ceci a parfois pour effet négatif de réduire les revenus du producteur pour les biens agricoles à cause du nombre limité de canaux de commercialisation pour les agriculteurs. Dans d'autres cas, le contrôle sur la fourniture de biens de consommation limite la compétition et élève les prix d'une façon inutile. Ces deux distorsions accroissent les coûts et réduisent le pouvoir d'achat.

A cause des normes socio-culturelles qui prévalent, les femmes ont tendance à jouer un rôle moins important que dans l'économie des pays africains voisins. Bien que la production domestique d'objets

artisans et d'autres biens puisse être sous-estimé dans les statistiques officielles, les femmes ne jouent pas le rôle essentiel de commercialisation et de distribution que leurs homologues jouent dans les pays côtiers. Le nombre d'entreprises dirigées par des femmes est au Niger environ 50% du nombre des autres pays d'Afrique de l'Ouest, ce qui réduit, d'une manière frappante, le pouvoir d'achat familial et individuel.

Le système d'imposition du Niger est aussi un système qui a échoué à fournir des stimulants pour augmenter la formation d'entreprises et l'activité du marché. Les entreprises du secteur formel avec des locaux commerciaux ont le sentiment d'être la cible de perceptions d'impôts discrétionnaires et progressifs largement à cause de leur taille dans un pays qui a une assiette d'imposition limitée. Les opérateurs du secteur informel estiment que le système d'imposition est arbitraire et régressif, comme dans l'évaluation de taxes de marché fixées chaque jour sans tenir compte du revenu des ventes.

#### D. Contraintes des ressources humaines

L'économie formelle du Niger est entravée par un manque de management professionnel et de compétences techniques. Seulement 1% des candidats éligibles reçoivent une éducation supérieure à l'université, et la plus large partie de cette portion font des études de Lettres (par exemple, de littérature). Combiné avec la politique traditionnelle du gouvernement d'embaucher les étudiants de l'université dans la fonction publique, l'absence d'un secteur privé moderne et professionnel existe de longue date. Dans un pays de 7,5 millions d'habitants, il n'y a que quelques centaines d'étudiants chaque année qui suivent des cours de comptabilité, de finance, de management, et d'autres cours ayant trait aux affaires qui pourraient servir de fondation au développement d'une classe moderne d'entrepreneurs privés.

En même temps que les limitations au niveau de l'université qui existent, le Niger a une tradition manufacturière limitée, surtout au niveau "moderne", non-artisanal dans lequel la capacité est perçue comme d'échelle large ou moyenne. Le résultat est un manque de formation et de compétences techniques nécessaires pour la construction, les opérations en cours et la maintenance d'entreprises hautement productives et génératrices d'emplois. Quelques-unes des ONG ont commencé à traiter avec succès de ces contraintes, mais ces projets représentent seulement un commencement dans le long processus d'élargissement et de développement des niveaux de compétences techniques.

#### E. Intermédiation financière

Comme on l'a mentionné ci-dessus, l'intermédiation financière est faible au Niger. La plupart des nigériens ont un accès limité aux liquidités et autres actifs, et en conséquence, l'épargne est faible. Le crédit dans le passé a été profondément mal géré et mal

employé, ce qui s'est traduit par un manque de résultats d'un large pourcentage de porte-feuilles de crédit bancaires. Les pertes du secteur formel ont sapé le capital bancaire, ce qui a conduit à une valeur nette négative (défauts de paiement techniques et insolvabilité) dans les institutions nigériennes les plus importantes. Le résultat est un système bancaire formel dans l'impasse, doté d'un réseau de branches limité, d'un capital limité, et d'une politique d'allocation du crédit hostile au risque. Presque 100% de tous les crédits existants sont à court terme, et la majorité des Nigériens n'offrent aux banques aucune incitation à devenir consommatrices, à cause d'une épargne basse, de la faiblesse des flux de liquidités, de garanties limitées (si aucune), de non-performances passées et de coûts administratifs élevés. Les banques jouent actuellement un petit rôle dans les prêts pour la construction et la maintenance de la capacité de production.

L'alternative est le secteur informel. Les tontines jouent un rôle principalement orienté vers l'épargne dans l'économie nigérienne. Fonctionnant avec des petites sommes, la plupart des tontines manquent du dynamisme et des activités d'investissement de leurs homologues au Cameroun et ailleurs. Le crédit est accessible auprès de négociants commerciaux et d'autres prêteurs, cependant les coûts sont exessivement élevés. Le résultat est une approche conservatrice, à court terme aux actifs du bilan qui réduit le nombre et la taille des transactions et traduit la nature déprimée de l'économie nigérienne.

#### F. Population/Urbanisation et marché du travail/crise de l'emploi

Le taux de croissance de la population du Niger est actuellement de 3,4% par an, et le taux de croissance de urbanisation 8%. En 1988, 2,3 millions de personnes étaient employées sur une population potentiellement économiquement active de 3,5 millions (environ 68%). Les projections indiquent que le nombre de Nigériens d'âge compris entre 15 et 64 ans sera de 5,1 millions en l'an 2000. Afin de maintenir le status quo de 68%, le Niger devra avoir 3,5 millions d'emplois, un accroissement net de 1,2 millions entre 1988 et la fin du siècle.

La plupart de ces emplois devront être trouvés dans le secteur manufacturier et le secteur des services des zones urbaines. Le secteur agricole offre des espérances limitées en tant que capacité d'absorption étant donné l'environnement physique fragile, le déclin des rendements, une irrigation limitée et des pâturages limités pour le développement de l'élevage. De plus, avec une population urbaine dont l'accroissement attendu est de 1,5 million en 1990 à 2,7 millions en l'an 2000, ceci représentera une augmentation de la population urbaine totale de 19% à 27%. Ainsi, non seulement un accroissement de la production alimentaire sera

nécessaire, mais une infrastructure économique et sociale clé (par exemple, le logement, les écoles, les soins de santé) sera nécessaire pour maintenir cette croissance.

Afin de répondre à ces besoins, le gouvernement devra réduire ses contrôles et goulots d'étranglement, privatiser un grand nombre des fonctions gouvernementales (par exemple, les télécommunications, l'électricité) et stimuler l'activité du secteur privé jusqu'à un degré maximum possible afin d'absorber la crise de l'emploi menaçante et élargir la base d'imposition à bon compte.

#### G. Fossé entre les perspectives du secteur public et du secteur privé

Les recherches primaires et secondaires conduites pendant MAPS ont confirmé le fossé entre les perspectives du secteur privé et celles du secteur public. Le gouvernement demeure critique à l'égard du secteur privé pour sa corruption, son mauvais traitement des agriculteurs et des petits producteurs, et son contrôle des prix et de la distribution. Le gouvernement estime également que le secteur privé a échoué à prendre avantage des réformes politiques initiées depuis le débat de la Table Ronde de 1987.

Le secteur privé manque de confiance à l'égard du gouvernement, et le perçoit comme l'obstacle central à la croissance économique. Les hommes d'affaires du secteur formel se plaignent de l'interférence bureaucratique, de l'imposition injuste, de la résistance générale au développement d'entreprises formelles et des niveaux élevés d'une corruption coûteuse. En plus, les hommes d'affaires du secteur formel se plaignent que la plupart des réformes proposées ont été refusées par le gouvernement, traduisant un manque d'intérêt dans la promotion du secteur privé formel. Les opérateurs du secteur informel se font l'écho de ces réflexions, et ont agi en accord avec elles en évitant l'enregistrement et les procédures d'imposition dans la limite de leurs possibilités.

Les associations d'entreprises sont soit contrôlées par le gouvernement (Chambre de Commerce), ou empêchées de fonctionner d'une façon libre et efficace (organisations plus petites et spécialisées). Bien que les perceptions du secteur privé ne soient pas toujours correctes ou synonymes d'une bonne politique publique, il semble qu'il y ait eu des communications limitées entre le secteur public et le secteur privé. Le manque d'institutions représentatives du secteur privé est une des raisons.

#### H. Zones "grises" entre le secteur formel et le secteur informel

En dépit de la prédominance du secteur informel dans l'économie (71% du PIB, et 98% de l'emploi), il y a un certain nombre de zones "grises" qui caractérisent à la fois le secteur formel et le secteur informel. Plus particulièrement, celles-ci concernent les impôts et l'enregistrement.

On assume communément que le secteur informel ne paye pas d'impôts. Ceci est peut-être vrai si on considère les paiements d'impôts au trésor central, mais ce n'est pas vrai à l'échelon local. Les négociants commerciaux les plus prospères font des contributions à la communauté sous la forme d'écoles, de dispensaires et de mosquées. Bien que considérées comme contributions charitables et faites souvent pour transmettre une image de prestige et de statut, ces contributions néanmoins financent l'infrastructure sociale qui serait autrement financée par le gouvernement sur les revenus des impôts. Plus généralement (et dans des montants variés), les opérateurs informels paient un ensemble de taxes locales légales et illégales afin de s'enregistrer auprès des autorités locales, d'installer un stand local ou des locaux commerciaux plus permanents, et de contenter les représentants du secteur public pour le transport ou d'autres "services" publics. Bien que le secteur informel n'observe pas la législation concernant le SMIG ou les avantages de sécurité sociale, il paie en fait des impôts. Il enregistre également quelques une de ses 300 000 entreprises non-agricoles auprès des autorités locales.

Le secteur formel est contraint par le fait d'avoir enregistré des locaux commerciaux physiquement identifiables qui sont en général permanents jusqu'à la banqueroute, phénomène qui semble avoir augmenté depuis 1988. De cette façon, ils sont la cible d'impositions élevées et arbitraires qui sont progressives en nature et portent atteinte aux opérations et chiffre d'affaires. En réponse, le secteur formel a, dans certains cas, encouragé les autorités du gouvernement et des douanes à réduire de telles impositions. En plus, les techniques de tenue des livres et de comptabilité ont parfois été employées pour réduire les chiffres du chiffre d'affaires et du revenu et, effectivement, réduire les paiements d'impôts. Bien que les techniques utilisées soient différentes de celles du secteur informel, le secteur formel a été contraint de fonctionner d'une façon aussi "informelle" que possible afin d'être compétitif. Quand ceci a échoué, il n'a pas été inhabituel que les entreprises formelles ferment et s'engagent dans le secteur informel.

#### I. Régime foncier/formation des entreprises

Comme on l'a noté plus haut, la propriété foncière dans la zone de Niamey est un problème à cause des contrôles gouvernementaux sur la propriété qui font monter les coûts, limitent l'accès, et détériorent l'investissement. Non seulement les prix sont faussés en relation avec les flux de revenu nationaux, mais beaucoup des charges associées sont des charges non-officielles d'aide au "processus" d'achat. Au bout du compte, la spéculation immobilière est corrompue par des activités improductives et des charges sans utilité qui limitent l'investissement, et en conséquence réduisent

les incitations des entreprises d'investir dans des installations, des équipements et l'emploi de résidents urbains. On devrait remarquer que c'est seulement dans la région de Niamey que le régime foncier semble poser un problème.

### III. CRITÈRES DE SUCCÈS RECOMMANDÉS POUR LA STRATÉGIE DE L'USAID CONCERNANT LE SECTEUR PRIVÉ

Ce qui suit souligne brièvement les critères de "succès" recommandés à l'USAID dans la formulation de sa stratégie à l'encontre du secteur privé. Ces critères se conforment aux critères CPSP de l'USAID, et aideront l'USAID à cibler son assistance de façon plus efficace à l'intérieur de ses contraintes données de ressources. L'USAID a déjà commencé à répondre à la majorité de ces critères à partir de la stratégie existante.

#### A. Soutien au GON, renforcement donateur, complémentarité NEPRP et surtout "avantage comparatif"

L'USAID devrait essayer de structurer sa stratégie du secteur privé d'une manière qui 1) soutienne des éléments de la politique du secteur privé du Niger, comme ils ont été affirmés lors de la Table Ronde de 1987; 2) renforce la Banque Mondiale et d'autres activités de donateurs en accord avec les buts et objectifs du Programme d'Ajustement Structurel avec lesquels l'USAID est en accord; 3) complète ses NEPRP actuels et autres composants du secteur privé existants en concentrant son intérêt accru sur les besoins du secteur privé institutionnel formel dans les zones urbaines afin de promouvoir une "efficacité du marché" plus large; et 4) mette l'accent sur "l'avantage comparatif" de l'USAID dans des interventions de projets spécifiques sur la base de l'expérience et du succès relatifs d'autres donateurs.

#### B. Développement de la capacité institutionnelle et accent sur la durabilité de long terme

L'USAID devrait concentrer son attention sur la construction d'une capacité institutionnelle locale afin de soutenir le développement et la croissance économique au Niger. Sans une force institutionnelle locale, les interventions de projets ont peu de chance de réussir dans le long terme. La durabilité de long terme devrait être considérée comme un attribut nécessaire à toute intervention de l'USAID.

#### C. Ressources financières

L'USAID devrait entreprendre des projets pour lesquels elle aura des ressources financières suffisantes. Dans le cas où elle identifie des interventions qui dépassent de telles ressources, elle devrait mettre en commun des ressources avec celles d'autres donateurs. Dans le cas où il y a un soutien limité pour de telles interventions, l'USAID ne devrait pas poursuivre ces projets.

#### D. Ressources humaines et managériales

L'USAID devrait seulement entreprendre des projets pour lesquels elle peut avoir accès aux capacités humaines/managériales

nécessaires. Si elles n'ont pu être trouvées de façon interne, elles devraient être fournies par des institutions locales, des ONG sur le terrain, et des consultants/ONG de l'étranger en dernier recours. L'accent devrait être placé sur la faisabilité du projet et son soutien local, l'accessibilité des ressources humaines nécessaires, et le renforcement de la capacité locale institutionnelle dans le développement des ressources humaines et managériales.

#### E. Suivi et évaluation

L'USAID devrait pouvoir suivre et évaluer le progrès de chaque intervention en établissant des données de base et des indicateurs en accord avec des buts et objectifs plus larges. Ces données devraient insister sur les priorités les plus élevées de l'USAID, et être aussi précisément mesurables que possible afin d'évaluer l'impact du projet.

#### IV. ACTIONS POLITIQUES DE L'USAID RECOMMANDÉES POUR LE SECTEUR PRIVÉ

La Phase II: Description du secteur privé a identifié un certain nombre de contraintes politiques et administratives budgétaires, monétaires, d'investissement, d'échange, de main d'oeuvre, sociales et sectorielles au développement du secteur privé au Niger. L'annexe I de ce rapport présente une liste de ces contraintes, et souligne systématiquement les mesures de réforme politique pour traiter chacune d'elle. Ce chapitre identifie ces contraintes politiques qui sont les plus du ressort d'une entreprise de réforme menée par l'USAID, et les plus en accord avec les objectifs de la stratégie d'ensemble de l'USAID pour le secteur privé

##### A. Production et distribution des biens et des services

Actuellement, il y a un certain nombre d'obstacles réglementaires et autres qui entravent la libre circulation des biens et services et qui présentent des barrières substantielles à l'entrée de nouvelles entreprises. En résultat de quoi, la compétition et l'efficacité économique sont limitées et les coûts sont élevés. Il y a quatre zones en particulier où les barrières à la libre circulation des biens et des services réduisent l'efficacité économique. Ce sont:

1. Le transport: Un certain nombre de barrières à l'entrée existent pour les nouvelles entreprises dans le secteur du transport.<sup>1</sup> Celles-ci incluent la nécessité d'avoir de multiples autorisations et approbations; des preuves de légitimité personnelle; des contrôles de participation; des paiements d'impôts et autres frais; et le besoin de satisfaire à un certain nombre d'autres contrôles, y compris une autorisation de fonctionner par les concurrents. Au total, un nombre estimé de 11 procédures séparées et 17 documents différents doivent être remplis, impliquant un certain nombre d'autorités administratives différentes. De plus, l'imposition de "taxes" routières informelles sur les transporteurs -- que l'on estime être équivalentes à 20% des coûts d'opération d'un minibus de 17 passagers -- limitent encore l'efficacité économique.

Ces procédures sont à la fois pesantes et discrétionnaires. L'existence de barrières substantielles à l'entrée de nouveaux transporteurs est mise en évidence par le fait qu'approximativement deux-tiers des transporteurs opèrent dans le secteur informel. A la lumière du rôle important tenu par le commerce frontalier dans l'économie nigérienne, ces

---

<sup>1</sup>Comme noté, les contraintes réglementaires et autres dont traite cette section sont débattues plus en détail dans la Phase II: Description du secteur privé.

barrières imposent des coûts économiques élevés. De plus, de récents efforts pour améliorer les procédures d'exportation seront minées dans la mesure où de telles restrictions continuent de restreindre l'efficacité dans le secteur du transport.

2. Exportations de bétail. Comme pour le secteur du transport, de nouveaux entrepreneurs cherchant à entrer de façon formelle dans les secteurs de l'élevage et des cuirs et peaux doivent remplir autant que 11 procédures. A nouveau, nombre de ces procédures sont discrétionnaires dans leur application. Les contraintes qui affectent l'efficacité du secteur de l'élevage -- ou le secteur du transport comme on en a débattu ci-dessus -- seront particulièrement néfastes aux efforts du Niger d'entrer en concurrence sur les marchés aux bestiaux dans le Sud du Nigéria, où la concurrence avec les cheptels élevés dans la partie centrale et nord du Nigéria s'est accrue.
3. Rigidités du Code du Travail. Actuellement, le Code du Travail nigérien est daté et sans flexibilité, ce qui accroît le coût du travail jusqu'à un niveau où il a) est non-compétitif par rapport à d'autres pays de la région; b) réduit le facteur de flexibilité nécessaire aux entreprises si elles doivent être concurrentes avec succès; et c) dissuade la formalisation de l'entreprise en raison du coût et de la complexité de la mise en conformité. La révision du Code du Travail -- ce qu'un certain nombre d'autres pays de l'Afrique francophone ont récemment commencé -- pourrait diminuer cet obstacle à l'efficacité économique et encourager des entreprises à entrer dans le secteur formel.
4. La Police économique

L'action continue de la Police économique ne crée pas un obstacle à la libre circulation des biens et services en soi, mais l'existence d'un organisme qui duplique les efforts d'autres organismes gouvernementaux existants constitue un gaspillage de ressources budgétaires rares. Plus important, cependant, l'existence de tels agents affaiblit la confiance du secteur privé et n'est pas conforme aux efforts de promotion de l'activité du secteur privé.

Dans ces quatre domaines, l'introduction de réformes politiques afin de réduire les barrières réglementaires et administratives, aussi bien que pour augmenter la "transparence" des prises de décision, lèvera ce qui sont actuellement des barrières substantielles à la libre circulation des biens et services et, en conséquence, augmentera la compétition et améliorera l'efficacité économique.

## B. L'enregistrement des entreprises et les procédures d'investissement

Les procédures d'enregistrement des nouvelles entreprises sont longues et complexes. On rapporte que jusqu'à 40 permis peuvent être nécessaires pour établir une entreprise, et dans certains cas, la constitution de l'entreprise peut prendre jusqu'à une année. De plus, alors qu'un certain nombre de permis peuvent être maintenant obtenus au niveau de la préfecture, certains permis peuvent encore seulement être obtenus à Niamey. Les investisseurs étrangers en particulier font face à une procédure d'approbation longue et rigoureuse qui inclut des vérifications de sécurité étendues (voir DHL plus bas). De plus, il y a un manque clair de transparence, d'automatisme, et d'objectivité dans la procédure d'approbation dans la mesure où le gouvernement fait particulièrement obstacle à l'investissement qui menace les monopoles gouvernementaux ou les entités économiques locales politiquement puissantes.

Finalement, les procédures de constitution d'entreprise, d'import/export, et d'investissement ne sont pas expliquées clairement aux entrepreneurs potentiels. Il n'existe ni organisme centralisé ou ni bureau qui soit capable de fournir des conseils, ni n'existent des brochures ou guides expliquant le processus de la procédure aux entrepreneurs.

## C. Le "guichet unique"

La constitution d'un "guichet unique" pour le commerce et l'investissement pourrait être un moyen efficace de mettre en oeuvre des procédures d'enregistrement des entreprises et des procédures d'investissement simplifiées. Bien qu'un "guichet unique" ait été récemment établi, ce bureau concerne uniquement les importateurs et les exportateurs; la constitution d'un second "guichet unique" est actuellement en considération comme faisant partie du nouveau Code de l'Investissement.

Le concept du "guichet unique" a été utilisé avec succès par un certain nombre de pays en voie de développement de par le Monde pour accélérer les procédures d'approbation de l'investissement, et ses utilités devraient être évaluées dans le contexte nigérien. On devrait noter, cependant, qu'un "guichet unique" n'est pas une panacée pour améliorer les procédures d'investissement. Mais plutôt, un tel bureau symbolise le principe de ce qui devrait être atteint: un investissement et des procédures de constitution d'entreprises simplifiés et transparentes. De nombreux, ainsi nommés, "guichets uniques", en fait, établissent simplement un autre niveau de bureaucratie. Si le "guichet unique" devait se développer au Niger, il est important que la création d'une organisme de cette nature soit définie sur la simplification de l'investissement et des autres procédures comme on l'a souligné plus haut.

#### D. Le rôle de la fonction publique

Pendant des périodes de réformes économiques et l'introduction d'autres changements politiques et administratifs, les fonctionnaires du gouvernement peuvent présenter une contrainte substantielle à la mise en action de tels changements. Comme l'ont enregistré les rapports MAPS Description du secteur privé et Enquête sur le secteur privé, la mise en action de la politique gouvernementale au Niger est perçue largement comme étant imparfaite. De telles barrières à la mise en oeuvre peuvent se produire pour plusieurs raisons, dont l'échec des autorités du gouvernement central à rendre clairs leur engagement dans les changements politiques, l'inertie du côté des fonctionnaires, la corruption, ou simplement un défaut de communication entre les autorités d'échelon supérieur et plus bas.

Afin de surmonter les problèmes de la faiblesse de la mise en oeuvre, un certain nombre de mesures peuvent être introduites. L'une est de rendre clair pour les fonctionnaires le niveau de l'engagement gouvernemental dans les changements proposés. Si les autorités du gouvernement central semblent ambivalentes quant aux réformes proposées pour aider le secteur privé, il est probable que des petits fonctionnaires mettront efficacement en application de telles mesures.

En second, une communication et un dialogue améliorés entre le gouvernement et les groupes représentants du secteur privé, comme on en a débattu plus haut, peuvent être étendus et comprendre des fonctionnaires de façon à les sensibiliser aux besoins et préoccupations des entreprises privées. En plus, des séminaires peuvent être tenus pour des groupes choisis de fonctionnaires afin qu'ils puissent mieux comprendre le besoin de certaines réformes -- par exemple, le besoin de simplification des procédures d'approbation de l'enregistrement des entreprises et de l'investissement -- et pourquoi de telles réformes sont importantes pour les entreprises.

De tels séminaires ont été utilisés au Cameroun pour sensibiliser les Douanes et autres représentants officiels aux nouveaux changements de la réglementation et des procédures qui contrôlent l'exportation, et pour assurer la mise en oeuvre effective de ces nouvelles règles. Une telle approche pourrait également être utilisée au Niger afin de "sensibiliser" la fonction publique et d'encourager une attitude tournée plus vers la promotion et la mise à disposition de services en réponse aux besoins du secteur privé.

#### E. La réforme fiscale

Le système fiscal nigérien a fait l'objet d'une étude séparée et n'a pas été examiné en détail par l'équipe MAPS. Néanmoins, il y a un certain nombre de domaines où une réforme fiscale est nécessaire, et où une telle réforme peut encourager la formalisation des entreprises. En premier, le système de collecte de

l'imposition actuel se caractérise par un manque de transparence, les taxes ne sont pas fixées selon des critères clairement définis, mais sont souvent déterminées par marchandage entre les agents fiscaux et les contribuables. De façon similaire, la patente est perçue comme étant arbitraire dans son application, et n'est ni efficace ni équitable à la lumière des autres évaluations des impôts au Niger<sup>2</sup>.

En second, les taux d'imposition sont multiples et confus, différent d'une profession à l'autre pour aucune raison apparente. Cette complexité fait qu'il est difficile de s'y conformer, et aussi gaspille des ressources administratives pour la collecte des impôts. Les réformes politiques dans ces domaines sont nécessaires afin d'atteindre à la simplification de l'imposition au Niger et d'améliorer la transparence dans laquelle les impôts sont levés. Les entreprises paieront plus facilement des impôts si les impôts sont évalués d'une manière équitable. De plus, ceci est particulièrement vrai quand les revenus d'imposition sont utilisées pour la fourniture de services publics de valeur. La simplification du système d'imposition, en conséquence, est un domaine de réforme politique qui peut encourager la formalisation. En termes de taux d'imposition et de procédures de collecte, de sérieuses réformes sont nécessaires au développement du secteur privé, de la croissance économique, et de la solvabilité du secteur public.

---

<sup>2</sup>Barlow, R. and Snyder, W., "Aide-Mémoire. La Fiscalité au Niger: Evaluation et Réforme", étude préparée pour l'USAID/Niger, 1991

## V. PROJETS D'INTERVENTION DE L'USAID AUPRÈS DU SECTEUR PRIVE

Les propositions suivantes sont des recommandations de projets à USAID qui se conformeront aux critères de "succès" définis au chapitre III. S'il est vrai que tous les membres de l'équipe MAPS ne sont pas unanimement d'accord au sujet de l'importance des différentes options, celles qui font l'objet de la discussion qui suit représentent un groupement d'interventions sur lesquelles il y a généralement un accord. Ces options ne s'excluent pas mutuellement et représentent collectivement les éléments d'une stratégie du secteur privé révisée qui offre des synergies et des liens à des niveaux différents: géographiques (urbain et rural); économiques (agriculture, industrie, services); sectoriels (public, privé); structurels (formel, informel); qui ont trait à l'éducation (université, pré-université, technique/professionnel); et institutionnels (organisations d'entreprises, coopératives, ONG, écoles et instituts de formation).

### A. Associations d'entreprises représentatives managées, financées et dirigées par le secteur privé

L'une des faiblesses institutionnelles les plus évidentes du Niger est son manque d'associations représentatives du secteur privé qui sont dirigées, managées et financées par leurs membres. Le secteur privé formel soutient que le gouvernement a ignoré un grand nombre de réformes proposées depuis la Table Ronde de 1987. Le secteur privé tant formel qu'informel identifie le gouvernement comme étant la contrainte la plus sérieuse à la croissance et au développement du secteur privé cependant que le gouvernement considère que le secteur privé n'a pas réussi à faire preuve de l'initiative nécessaire pour profiter de réformes de la politique en vigueur.

Dans le but de faciliter un dialogue sérieux et de construire le consensus, nous proposons qu'USAID contribue à la transformation de la Chambre de Commerce en une organisation représentative du secteur privé autonome et au développement d'associations débutantes sélectionnées avec soin et qui n'ont pas pu s'organiser pour un certain nombre de raisons administratives et financières. L'objectif devrait être de mener à bien des institutions solides, représentatives du secteur privé qui puissent fournir des services nécessaires à leurs membres et jouer un rôle constructif dans la prise de décision politique et sa mise en application avec le gouvernement. La contribution de USAID devrait tendre à améliorer ou à fournir les points suivants:

1. Collecte de données, analyse et divulgation: l'une des principales fonctions de n'importe quelle organisation d'entreprises du secteur privé est de fournir des informations adéquates à ses membres. Bien que les entreprises soient les premières responsables des informations sur les produits, les marchés et les autres pour rester compétitifs, les organisations membres peuvent faciliter l'accès à ces

informations. De plus, les organisations peuvent fournir des informations supplémentaires et complémentaires que les entreprises trouveront utiles mais qu'elles ne seraient pas en mesure de trouver par elles-mêmes (comme par exemple des informations macro-économiques, sectorielles, de taxes, réglementaires, d'échange, de banque). Bien que les informations spécifiques dont les membres auront besoin devront être énoncés par les membres eux-mêmes, les organisations d'entreprises au Niger auront besoin d'aide dans ce domaine pour renforcer le niveau des services et le flux d'informations.

2. Porte-parole politique responsable du secteur privé: une collecte de données et des capacités analytiques améliorées aideront également les organisations d'entreprises à rassembler les informations dont elles ont besoin pour devenir des représentants efficaces de leurs membres. Des capacités semblables seront exigées des organisations de manière à représenter leurs membres efficacement en établissant des conditions favorables et une "transparence" comme alternative à l'approche actuelle ad hoc qui est inconsistente et crée des incertitudes.
3. Soutien aux enregistrements d'entreprises: l'un des problèmes-clés identifié par les opérateurs et les associations du secteur privé est le coût et la complexité de l'enregistrement d'une entreprise. Le gouvernement devrait simplifier les procédures d'enregistrement des entreprises au maximum pour encourager l'enregistrement et la formalisation. Les organisations du secteur privé seraient en mesure d'aider ces opérateurs en les aidant avec les conditions requises et les procédures acceptées en dernier lieu.
4. Banque de données de l'emploi et marché du travail: les organisations du secteur privé devraient prendre des mesures afin de promouvoir l'emploi et aider les membres à atteindre leurs conditions requises de travail spécialisé et semi-spécialisé. Placer des offres d'emploi, garder une banque bien organisée de CV et tenir des salons de l'emploi pourraient être certains des services fournis aux membres.
5. Investissement/promotion des échanges: si des entreprises individuelles doivent être les leaders dans l'identification des transactions individuelles et le gouvernement doit être à l'origine de la création d'un climat approprié pour les échanges et l'investissement, les organisations du secteur privé peuvent faciliter ces développements. En plus d'influencer la politique gouvernementale dans sa prise de décision au sujet de l'établissement de la politique des échanges et de l'investissement, ces organisations devraient faciliter des activités promotionnelles bénéfiques à leurs membres. Ceci peut inclure une aide avec les missions

d'échanges et d'investissement, l'organisation de conférences ou de séminaires pour les parties intéressées, le rassemblement de données économiques, sectorielles et logistiques pour ses membres pour présenter comme programme à ses partenaires futurs.

6. Développement et perspective de marché et de produits: comme pour les activités d'emploi, d'échanges et d'investissement évoquées ci-dessus, les associations du secteur privé devraient tenter de divulguer le maximum d'informations possibles sur les développements de produits et de marchés pertinents pour leurs membres. Les entreprises individuelles devront être responsables du maintien de la compétition. Ceci dit, les organisations du secteur privé peuvent aider leurs membres en collectant et en distribuant ces informations dans des publications périodiques et en ayant des bibliothèques dans leurs différentes branches.
7. Informations sur l'épargne et le crédit: les organisations du secteur privé peuvent aider leurs membres au moyen d'informations sur le crédit et la formation au crédit. Pendant que le secteur bancaire est actuellement paralysé au Niger, les organisations du secteur privé peuvent jouer un rôle en fournissant des informations au sujet de types de crédit spécifique (ainsi que des frais, des taux et des conditions requises associés) qui pourraient être accessibles auprès des institutions financières (en incluant certaines institutions non-bancaires). Des séminaires sur le management du crédit ainsi qu'une meilleure compréhension du crédit de la part de l'emprunteur et du prêteur peuvent être utiles aux membres qui sont en train de développer une réputation de solvabilité. En travaillant avec des institutions financières formelles et semi-formelles (voir plus bas) les membres pourront être en mesure de rehausser leurs chances d'obtenir un crédit. Ceci pourrait, en retour, les encourager à former des groupes, à mobiliser leurs épargnes et à se concentrer sur la formation d'un collatéral (comme un patrimoine par exemple).
8. Coordination de formation avec les universités et les instituts techniques et commerciaux: les organisations du secteur privé devraient encourager une formation appropriée pour les membres. Les membres vont devoir déclarer leurs besoins propres, se liquer, et déterminer ce qui est approprié pour eux. Les organisations peuvent leur donner une certaine direction à suivre, et avant tout les aider à établir des contacts avec les institutions appropriées qui pourront être en mesure de répondre aux besoins en formation de leurs membres. Ceci pourra être poursuivi aux niveaux des universités, des instituts techniques et commerciaux aussi bien qu'en conjonction avec les ONG qui travaillent dans des domaines similaires.

## B. Le développement des marchés financiers

Comme mentionné plus haut, le secteur financier formel est virtuellement paralysé. Le crédit est presque entièrement à court-terme et orienté vers les échanges commerciaux. Les banques font peu pour mobiliser leur épargne (sauf en ce qui concerne leurs déposataires importants) à cause des coûts administratifs élevés associés à ces activités. D'un autre côté, la vaste majorité des nigériens a peu ou pas du tout de liquidité et le coût du crédit informel est élevé. Le résultat de cela est une économie stagnante avec une faible intermédiation financière, des principes de gestion de trésorerie conservateurs, et une aversion au risque qui minent les perspectives d'investissements créateurs d'emplois et de la création d'entreprises.

Pour aborder la question des contraintes du secteur financier, il est proposé que l'USAID continue à bâtir d'après la fondation des interventions pré-existantes à travers les ONG (par exemple CARE et WOCCU) pour encourager l'intermédiation financière "semi-formelle" qui aurait pour effet de promouvoir l'épargne et augmenter l'accès au crédit. Il est couramment accepté que cette approche intensément "managée" et pourvue d'une perspective institutionnelle à court ou moyen terme peut avoir un impact majeur sur le développement des entreprises urbaines et rurales au Niger. Les domaines suivants devraient être abordés dans le cadre de la promotion du développement des marchés financiers pour combler le vide entre les extrêmes des secteurs formels et informels:

1. Mobilisation du crédit et de l'épargne: USAID a déjà commencé à mobiliser l'épargne dans la région de Zinder (par le biais de WOCCU) et à mobiliser le crédit dans la région de Maradi (par le biais de CARE). Le projet de la région de Maradi marche bien, a une perspective de succès prometteuse à long terme, et a nettement fait un impact sur des centaines de petits entrepreneurs d'un point de vue technique et financier. Des efforts devraient être faits pour reproduire cette activité autant que possible et pour introduire une composante d'épargne si cela est faisable et désirable par les participants. Le projet de la région de Zinder est utile pour mettre l'accent sur l'épargne même si les communautés visées offrent peu de perspectives de succès. WOCCU devrait être encouragé à élargir son centre d'intérêt dans les communautés urbaines et rurales vers la formation de groupes, la mobilisation de l'épargne et l'allocation du crédit en dernier lieu. La collaboration actuelle entre CARE et WOCCU au développement d'un mouvement d'union de crédit au Togo est tout particulièrement utile à l'USAID-Niger. Des leçons peuvent être tirées de leur expérience collective, tant organisationnelle que du pays pour s'adapter au Niger. Ceci combiné à leur expérience nigérienne à ce jour, donne l'USAID une longueur d'avance du point de vue des capacités organisationnelles, de ressources humaines et de "management

pour la promotion des institutions de crédit et d'épargne. Ceci, en retour devrait fournir un plus grand accès aux opérateurs de petite échelle dans les régions urbaines et rurales, diminuant potentiellement les coûts du secteur informel tout en jouant le rôle de secteur formel que le secteur bancaire est réticent ou incapable de jouer actuellement.

2. Taux d'intérêt libéralisés: si le système bancaire a longtemps adopté un régime de taux d'intérêt fixes, l'USAID est encouragé à promouvoir des institutions "semi-formelles" qui n'adhèrent pas aux restrictions de UMOA. Étant donné l'échec d'un tel système au Niger, ces institutions "semi-formelles" sont encouragées à poursuivre un régime de taux d'intérêt fixes tant sur l'épargne que sur le crédit pour refléter avec exactitude la rareté de l'argent en tant que commodité (épargne) ainsi que les risques pris dans un environnement d'affaires difficile (crédit). On doit donner des incitations aux gens pour qu'ils placent leur épargne limitée auprès d'une institution. Des critères-clé devraient inclure une forme d'assurance pour protéger les dépositaires et leur inspirer confiance. Le fait de payer des intérêts aux dépositaires sont des "frais de location" légitimes pour que ces institutions aient les liquidités et les sources de financement stables nécessaires à l'allocation du crédit. De la même façon, des taux d'intérêt libéralisés permettront à ces institutions de donner un prix au crédit selon le risque pris et de générer des profits qui vont contribuer à établir un capital propre et allouer les clauses nécessaires aux réserves de pertes de prêt. On devrait s'opposer à toute tentative de la part du gouvernement ou des organisations transnationales pour réguler les taux d'intérêt.
3. Formation technique: la formation technique devrait être encouragée en tant que moyen d'éduquer les personnes au sujet de l'importance de l'épargne et avec l'objectif de rehausser la solvabilité des opérateurs du secteur privé. Si la formation technique doit être visée et introduite avec précaution, les résultats du projet CARE démontrent des mérites de cette approche intégrée. En plus de compétences d'exploitation, une formation spéciale devrait être fournie sur la tenue des livres comptables, la comptabilité d'exploitation, la gestion des fonds de roulement (liquide et stocks par exemple).
4. Formation d'associations: de nombreux efforts devraient être faits pour encourager les groupes et les associations tant dans les zones urbaines que rurales (à l'instar des GIE et des coopératives) dans le cadre de l'effort de développement des marchés financiers. Ceci aiderait la collecte d'épargne, l'allocation et l'administration (en incluant la collecte) de crédit ainsi que les activités de formation techniques. Ces

efforts se montreraient particulièrement utiles pour atteindre les producteurs ruraux dont l'accès au crédit est forcément plus limité ainsi que pour faciliter les crédits à ces producteurs pour l'agro-alimentaire et autres équipements ce qui ne serait pas possible autrement. Le projet CIUSA a aidé dans une certaine mesure bien que ces groupes manquent des compétences nécessaires et n'ont ni épargne ni capitaux propres des membres.

5. Lien avec les institutions du secteur formel financier: le rôle des institutions financières "semi-formelles" devrait être de combler le vide qui existe entre le secteur formel qui est inaccessible et le secteur informel qui est coûteux. Étant données les limitations et les coûts de chacun des deux, les institutions semi-formelles devraient rester aussi indépendantes que possible. Ceci dit, les institutions formelles seront nécessaires pour des services minimaux (comme le placement de dépôts et le traitement de chèques). Au fur et à mesure que les institutions semi-formelles se développent, elles ont des chances d'être perçues par les banques formelles comme un "agent" ou un bras administratif que ces dernières peuvent utiliser pour augmenter leur portefeuille de prêts. Au fur et à mesure que les banques émergent de la crise actuelle, les institutions semi-formelles devraient identifier les domaines dans lesquels la finance formelle serait utile à leurs clients. Enfin, si les clients semi-formels se montrent à la hauteur d'un système bancaire formel renaissant et bien géré, cela reflètera un succès significatif. Cependant, jusqu'à que cela arrive les institutions semi-formelles devraient limiter leur collaboration avec le secteur formel.
6. Le rôle des ONG: en plus des ONG mentionnées plus haut, l'USAID devrait examiner la possibilité d'utiliser d'autres ONG pour reproduire les succès existants et élargir ses efforts vis-à-vis du développement des marchés financiers. Seules les ONG qui ont fait preuve de leur compétence sur le terrain devraient être encouragées à participer. Des efforts tout particuliers devraient être faits pour attirer des nigériens (des ex-banquiers par exemple) sur le terrain comme fondation pour un système bancaire semi-formel échelonné de façon appropriée.

C. Intensification du mouvement de coopérative:

Le mouvement de coopérative au Niger est traditionnellement influencé et contrôlé par le gouvernement; c'est une structure organisationnelle du sommet à la base qui a un succès limité en terme de production et de marketing. Étant donnés les bénéfices potentiels à tirer (par exemple l'achat en gros d'inputs, le crédit de groupe, l'achat de technologie appropriée, le traitement et l'entreposage, le marketing général) il est recommandé que l'USAID

mise sur le programme de cooperative existant dirigé par CLUSA. Plus précisément, étant données certaines faiblesses "de structure" dans le mouvement de cooperative existant (par exemple, un manque de souscription au capital et de management sur le terrain), il est recommandé que USAID rehausse les activités de son mouvement coopératif en testant un autre modèle. Ce modèle se concentrerait sur ou consisterait des éléments suivants:

1. Présence de management sur le terrain: le mouvement de cooperative soutenu par l'USAID actuellement est un réseau de coopératives mal dirigées dans lesquelles le manque de la fréquence des communications, de soutien logistique, de formation périodique et les difficultés liées au marketing sont parfois problématiques. Pour aborder ces problèmes, le modèle à tester devra inclure un manager sur place qui devra être chargé d'organiser des comités de management cruciaux, de mobiliser la collecte des fonds propres des membres, d'arranger le financement de la dette, de superviser toute construction ou achat d'équipement requis, de développer les stratégies de développement de la production et de marketing en concert avec les membres, de participer à la tenue des livres et à la comptabilité et faire un rapport régulier aux membres, et diriger une formation continue pour atteindre une croissance et un management soutenus.
2. Formation intensive: à la lumière de sérieuses contraintes au niveau des ressources humaines qui existent le plus souvent au Niger, particulièrement dans les zones rurales où sont situées la majorité des coopératives, il est recommandé que ce modèle inclue la formation comme une de ses composantes majeures. Ceci se concentrerait sur les besoins de base des entreprises qui sont soulignés plus haut (la tenue des livres de compte et la comptabilité ainsi que les stratégies de production et de marketing par exemple). Par-dessus tout, le but des activités de formation devrait être de développer un cadre de membres de la cooperative qui seraient capables de prendre en charge le management collectif ainsi que les rôles de direction après le démarrage initial et la phase opérationnelle (de deux ans par exemple).
3. Capital social: les coopératives existantes manquent de capital social. Malgré la faible disponibilité de liquidité dans les zones rurales, les membres devraient être obligés d'acheter des parts comme reflet de l'engagement et de la participation populaire. Le modèle devrait donc chercher des personnes qui fourniront un capital suffisant (de capital social monétisé, du travail capitalisé) pour démontrer de leur participation tant financière que non-financière. Si ce but risque d'être difficile à atteindre, il ne semble pas que le mouvement de cooperative ait des chances de réussir à pourvoir des bénéfices continus à ses membres sans des stricts niveaux d'engagement et de participation.

4. Orientation d'entreprises: fidèles aux principes énoncés ci-dessus, les coopératives devraient être organisées, dirigées et exploitées avec une orientation d'entreprises. Plutôt qu'être simplement un entrepôt bâti par l'État ou une petite boutique, la coopérative devrait être conçue comme une affaire dans un marché compétitif cherchant à augmenter les revenus et la productivité des membres.
5. Approche pilote pour l'élargissement et "modélisation": contrairement à l'approche de CLUSA, cette nouvelle approche devrait impliquer une autre ONG qui aurait déjà une expérience au sein du mouvement de coopérative en Afrique. Le but est de tester des approches alternatives au développement des coopératives pour se rendre compte de quels éléments de chaque approche sont les mieux adaptés au Niger. Cette recommandation n'est pas un désaveu des activités de CLUSA. Ceci dit, elle représente une approche plus centrée, plus tournée vers un management intensif, qui, en cas de succès, servirait de modèle potentiel à reproduire. D'un certain côté, c'est assez semblable à l'approche de WOCCU en ce qui concerne la formation d'union de crédit, même si ce modèle devrait chercher le groupe le plus vraisemblable pour établir un modèle qui sera couronné de succès. Les activités de WOCCU au Niger ne sont pas centrées sur des groupes optimaux.

D. Formation à plusieurs niveaux et multi-institutionnelle

L'une des contraintes-clé au développement du secteur privé telle que l'a identifiée la recherche et la discussion organisée sous les auspices de MAPS est la question des ressources humaines et le management professionnel. Il y a peu de formation disponible dans le domaine du management d'affaires et la tradition manufacturière limitée au Niger a laissé de nombreuses compétences techniques et dans les arts manuels au niveau artisanal de base. L'apprentissage joue un rôle de formation dans le secteur informel comme ailleurs, mais de nombreux problèmes sont souvent associés à cet apprentissage (comme l'exploitation du travail bon marché, la formation limitée, les employeurs qui ne laissent partir les apprentis qu'à contrecoeur lorsqu'ils veulent s'établir à leur propre compte par exemple).

Si l'USAID ne devrait pas entreprendre de créer un système de formation professionnelle et commerciale tout seul, il est recommandé que des efforts soient faits pour réformer le système d'enseignement de manière à ce qu'il réponde aux besoins économiques de la nation. Cette recommandation devrait d'abord inclure les institutions commerciales non-universitaires qui abordent les besoins fondamentaux des entreprises commerciales et qui complètent la concentration plus technique des écoles professionnelles et des instituts polytechniques qui devrait également être avancé. En incluant les ONG dans le développement de ces instituts locaux et en utilisant des instructeurs ayant une

formation spécialisée, une large sélection de cours pourrait être proposée (conjointement aux instituts professionnels et polytechniques) aux personnes qui n'auront jamais l'occasion de faire des études universitaires (seulement 1% des personnes en âge de faire des études vont à l'université au Niger). Les cours pourraient inclure la comptabilité de base, la tenue des livres de compte élémentaire, la gestion de trésorerie, la passation des marchés, le contrôle d'inventaire, la production, le traitement, la conservation, l'entretien, le marketing et la distribution. L'université, peut-être conjointement aux associations du secteur privé, pourrait jouer un rôle dans la formation des personnes dans des domaines plus professionnels de manière à promouvoir le développement du secteur privé formel.

E. L'Institut de Recherche sur le Secteur Privé et le Développement à l'université de Niamey

Étant donné le manque généralisé de capacités institutionnelles et de recherche qui se consacrent au secteur privé au Niger, il est recommandé que USAID et d'autres donateurs aident à établir un tel aménagement à l'université de Niamey pour développer une capacité semblable. Ceci incluerait des cours orientés vers le développement des entreprises privées et commerciales, la recherche et l'analyse de marché, et des programmes de vulgarisation dans lesquels les étudiants et les professeurs partageraient leurs conclusions et les testeraient avec le secteur privé. Un tel aménagement constituerait une source d'informations utile pour les opérateurs du secteur privé et les associations d'entreprise ainsi qu'une banque d'informations et de données pour le gouvernement. Ces capacités pourraient également servir de partenaire dans le développement d'instituts de formation commerciale partout dans le pays comme il en a été fait mention plus haut.

## VI. PERSPECTIVES DE L'INVESTISSEMENT AMÉRICAIN AU NIGER

Pour une variété de raisons, les perspectives de l'investissement américain à court et à moyen terme au Niger ne sont pas prometteuses. Ces raisons incluent les facteurs énumérés ci-dessous:

### A. Zones de produits et de marchés limitées

Exception faite du secteur des mines (autre que l'uranium) et du gaz naturel/pétrole, il y a peu d'autres opportunités d'investissement solides au Niger<sup>3</sup>. Comme il le sera discuté plus bas, les coûts élevés de l'emploi rendent les investissements à grosse consommation de main d'oeuvre relativement peu attrayants. Le tourisme, le transport aérien et les télécommunications offrent des opportunités d'investissement potentielles; les services de télécommunication par exemple, demanderont des niveaux d'investissement substantiellement plus élevés dans les années à venir, et la privatisation de la prestation de ces services pourrait offrir des opportunités pour l'investissement américain. L'investissement dans ces secteurs demanderait des changements non négligeables ou une libéralisation de la politique gouvernementale qui ne semblent pas possibles dans un futur proche.

### B. Barrières de langue et de culture

Les barrières culturelles et de langue agissent comme des entraves à l'investissement américain. Les niveaux d'investissement américain en Afrique sont négligeable exception faite du Nigéria et de l'Afrique du Sud, en partie à cause d'une absence de liens culturels et historiques entre les États-Unis et la majeure partie du continent africain. Les perspectives de l'investissement américain sont diminuées par l'absence de francophones au sein des entreprises américaines. Si ces contraintes peuvent être surmontées (le Togo a récemment réussi à attirer un certain nombre d'entreprises américaines) d'autres conditions doivent être hautement favorables (en particulier le climat d'investissement et de réglementation). Il doit également être noté que le manque de familiarité avec la langue anglaise au Niger non seulement entrave l'investissement américain potentiel, mais également l'investissement direct en provenance de la majorité des pays européens et d'Asie.

---

<sup>3</sup> Les opportunités d'investissement sont définies ici de manière à inclure des types d'investissement à long ou à moyen terme qui sont des sources d'emploi, de revenus d'impôts potentiels et de possibles revenus liés à l'exportation pour le Niger. Cette définition exclue les investissements qui constituent simplement des opportunités de vente et de marketing pour les produits américains au Niger.

### C. Coût élevé des facteurs de production

Un autre élément dissuasif à l'égard de l'investissement est le coût élevé des facteurs de production au Niger. Le coût de l'électricité et des télécommunications est élevé dans la région par rapport à d'autres zones d'investissement. De plus, la valeur du FCFA par rapport au Dollar américain fait que les pays francophones représentent une zone d'investissement moins compétitive par rapport à d'autres pays qui ont récemment introduit d'extensives dévaluations de la monnaie (comme par exemple le Ghana et le Nigéria). De plus, le coût du travail au Niger est élevé même par rapport à d'autres pays de la zone CFA comme le Cameroun qui possède une main d'oeuvre plus qualifiée et scolarisée que le Niger. Enfin, le coût des transports est extrêmement élevé à cause de la situation géographique du Niger. Pour les entreprises qui exportent, cela constitue un facteur de dissuasion très important par rapport à l'investissement dans la mesure où peu de produits ont un taux de valeur par rapport à leur poids qui justifie le coût du transport aérien.

### D. Climat actuel pour les entreprises au Niger

Actuellement le climat n'est pas favorable à l'investissement au Niger, particulièrement pour les investisseurs étrangers. Le Code de l'Investissement, qui a été révisé en 1987, est en pleine révision pour la deuxième fois ce qui a pour effet de créer un climat d'incertitude vis-à-vis des conditions spécifiques d'exploitation et d'investissement. De façon plus importante cependant, le climat administratif et réglementaire qui gouverne les permis d'investir est onéreux pour les entreprises étrangères, surtout en comparaison avec les pays limitrophes comme le Togo et le Cameroun. Le processus d'approbation de l'investissement est long, complexe et va de pair avec des vérifications de garanties et autres. Le cas récent de DHL (qui a mis dix-huit mois à voir accorder son permis d'investir et n'y est parvenu qu'après intervention de l'ambassade américaine) est un exemple de ce cas<sup>4</sup>. Aussi longtemps que l'attitude du gouvernement nigérien vis-à-vis des investissements étrangers restera caractérisé par son désir de contrôler et de ralentir l'investissement au lieu de l'encourager, les investisseurs américains en particulier iront chercher d'autres zones d'investissement.

### E. Estimation des perspectives actuelles de l'investissement américain

En résumé, le climat actuel pour l'investissement américain n'est guère prometteur. Une absence d'opportunités

---

<sup>4</sup> Le processus d'investissement de DHL est décrit en détails dans les résumés d'interviews du document de MAPS Phase IV.

d'investissement attrayantes, des facteurs de coût élevés et des barrières de langue sont des facteurs dissuasifs pour l'investissement étranger en général, y compris pour l'investissement américain. De plus, les perspectives actuelles de l'investissement américain doivent être considérées dans le contexte plus large d'opportunités d'investissement qui émergent partout ailleurs en Afrique et de par le monde. Le Togo, le Cameroun, le Botswana et le Kenya figurent parmi les pays africains qui ont récemment entamé une campagne musclée pour attirer les investisseurs étrangers. Certains de ces pays ont l'avantage additionnel d'être anglophones. De façon plus importante, ils ont tous mis en place des programmes pragmatiques pour alléger l'environnement administratif et réglementaire qui régit les investissements étrangers.

## VII. PERSPECTIVES D'EXPORTATIONS NIGÉRIENNES VERS LES U.S.A

Le potentiel d'exportations nigériennes vers les U.S.A est limité. Les facteurs qui entravent ce potentiel incluent ceux qui sont énumérés et discutés ci-dessous.

### A. Qualité et possibilité d'écoulement des produits limitées

Les produits potentiels d'exportation (comme les textiles, les cuirs et les peaux) utilisent actuellement des méthodes de production caractérisées par des économies d'échelle limitées et les produits sont de qualité variable et très faciles à remplacer. En règle générale, les produits remplaçables doivent être caractérisés par un coût peu élevé et des volumes de production élevés pour devenir des marchandises propres à l'exportation. En contrepartie, les produits de faible volume doivent être en mesure de satisfaire un créneau dans le marché qui n'est exploité par personne d'autre pour générer des retours élevés. Les produits nigériens n'entrent dans aucune de ces catégories à l'heure actuelle. Ajoutées aux contraintes mentionnées plus bas, ces caractéristiques limitent le potentiel d'exportation des produits nigériens. De plus, des économies d'échelle limitées, un système de télécommunications (télécopieur, telex etc.) peu fiable et coûteux ainsi que l'absence de moyens de transport modernes pour la livraison de produits de saison est problématique. (L'importance du respect des délais de livraison et l'incapacité qu'ont les fabricants des pays en voie de développement à respecter ces délais, ont contraint les exportations des fabricants les plus sophistiqués en provenance de pays comme le Kenya, le Nigéria et le Ghana).

### B. Difficultés d'accès aux marchés

Même si le marché américain offre en apparence de nombreuses opportunités aux exportateurs, ce marché est extrêmement compétitif. Les exportateurs des pays en voie de développement ont plus de succès lorsqu'ils s'attaquent au marché américain grâce à l'expertise offerte par les investisseurs américains ou étrangers (comme par exemple Taiwan et la Corée du Sud) qui sont familiarisés avec le marché et les autres conditions requises par les États-Unis. Comme il en a été fait mention plus haut, les perspectives d'investissement des entreprises américaines au Niger ne sont guère favorables à l'heure actuelle. Étant donné la limitation de la gamme de produits et des investissements étrangers au Niger, le pays aura du mal à accéder au marché américain.

### C. Facteurs de coût élevés

Comme il en a été fait mention plus haut dans la discussion au sujet des perspectives d'investissement américain, les facteurs de coût au Niger empêchent l'investissement et rendent les exportations moins concurrentielles. Plus particulièrement les

coûts élevés du transport routier (parce que le pays est entouré de terres) rendent les exportations de presque tous les produits industriels (comme les vêtements et les chaussures par exemple) peu concurrentielles sur le marché mondial étant donné que le taux de la valeur au poids de ces produits ne justifie pas le coût du transport aérien. Les taxes illégales imposées aux postes de contrôle augmentent les frais et sapent l'esprit de concurrence. De plus, la valeur élevée du franc CFA sape la concurrence des exportations nigériennes par rapport à celles des pays qui ont un taux de change flexible.

#### D. Résumé du potentiel des exportations nigériennes

A ce jour, les perspectives d'exportation des produits nigériens vers les États-Unis ne sont pas très prometteuses en partie à cause d'un manque de produits irremplaçables, de méthodes de production inefficaces, de moyens de marketing insuffisants et de coûts de facteurs élevés. Ces facteurs peuvent être compensés dans une certaine mesure si le Niger parvient à attirer des investisseurs étrangers qui ont accès au marché américain. De la même façon, la contrainte que pose le coût élevé du transport diminue quelque peu pour les exportations vers le marché européen et encore plus pour les pays africains voisins. Ceci dit, en dehors des nouveaux niveaux significatifs d'investissement étranger ou orientés vers l'exportation, ou des changements substantiels des types d'exportations non-traditionnelles actuellement produites au Niger, les perspectives d'exportation vers les États-Unis ne sont pas favorables. Le résultat est que les ressources du gouvernement et des investisseurs seraient utilisées de façon plus rationnelle en visant les opportunités de marché dans la région et dans des marchés européens étroitement définis (comme par exemple le cuir) et d'améliorer les méthodes de production actuelles au Niger.

**ANNEXE I**

**NIGER-- POLITIQUE ET CONTRAINTES INSTITUTIONNELLES  
ET ACTIONS RECOMMANDÉES  
CONTRAINTES/PROBLEMES**

**Politique fiscale**

(1) Le système fiscal est arbitraire et les taux d'imposition varient de profession en profession. Les impôts sont très fortement régressifs et représentent un fardeau onéreux pour les petites entreprises.

L'impôt sur les profits industriels et commerciaux (BIC) est lourd et décourage la participation du secteur formel.

(2) Les moyens utilisés pour estimer la patente sont arbitraires et déroutants et encouragent la corruption.

(3) Les impôts de marché représentent une taxe régressive pour les petites et micro-entreprises et les agriculteurs.

(4) Une variété d'autres impôts

**ACTIONS RECOMMANDÉES**

(1) Réviser le Code fiscal de manière à imposer les professions en fonction de leurs revenus (progressif, 15% taux universel) pour réduire la façon arbitraire dont sont estimés les impôts et pour permettre aux petites entreprises de travailler dans le secteur formel.

Même si c'est moins important qu'une révision globale du système fiscal, réviser le BIC en tant que partie de la révision du système fiscal citée plus haut de manière à générer des revenus sans pour autant empêcher la formation et les activités des petites entreprises dans le secteur privé formel.

(2) Simplifier les méthodes d'imposition pour les marchands et faire connaître les moyens utilisés pour estimer les impôts. Renforcer le contrôle sur la collecte pour s'assurer que les impôts arrivent bien jusqu'aux caisses de l'état.

(3) De la même façon que l'impôt de marché est imposé au niveau de l'arrondissement, des formes d'imposition plus équitables en ce qui concerne les taux et la collecte devraient être arrangées avec les autorités locales pour fournir des services et promouvoir une activité de marché.

(4) Utiliser une révision du

informels (comme par exemple les pots-de-vin et les obligations sociales) sont payés régulièrement, ce qui indique une volonté générale de payer des impôts sous certaines conditions.

(5) Le travail d'enregistrement des transactions fiscales qu'effectue les Douanes est ralenti par manque de ressources techniques.

### Politique monétaire

(6) La force du CFA par rapport à celui des pays voisins (comme le Nigéria) est une contrainte pour le secteur formel.

La dévaluation du naira n'est qu'un des facteurs qui affectent les entreprises nigériennes. D'autres facteurs adverses incluent le coût peu élevé du travail au Nigéria, l'électricité subventionnée, des inputs moins coûteux et de plus grandes économies d'échelle.

(7) La politique monétaire serrée du Niger a mené à un taux d'inflation relativement faible entre 1980 et 1988, ce qui est une force par rapport à d'autres pays africains.

·système fiscal (conjointement à des services gouvernementaux améliorés) de manière à récupérer certaines de ces taxes implicites pour soutenir les budgets gouvernementaux.

(5) Déterminer où les services des Douanes peuvent se révéler les mieux employés malgré des ressources limitées et une zone territoriale très vaste. Viser les ressources des Douanes, la formation ainsi que l'aide des donateurs dans ces fonctions.

(6) Ces facteurs ne peuvent pas être directement abordés par le gouvernement, ce qui prouve l'importance de mesures destinées à compenser les désavantages du Niger (du point de vue de la concurrence) au moyen de réformes de la politique en vigueur, d'une révision du Code du Travail, et de contraintes administratives et réglementaires réduites.

(7) Contrairement à la majorité des pays d'Afrique comme le Ghana et le Nigéria où le contrôle des disponibilités monétaires a toujours été problématique, des taux d'inflation faibles fournissent une incitation pour l'investissement, dans la mesure où d'autres contraintes peuvent être éliminées. Des mesures devraient être prises pour soutenir la réforme du secteur financier pour améliorer le management du crédit bancaire de manière à ce qu'une politique monétaire

serrée ne réduise pas automatiquement la subventions de crédit. De telles mesures devraient inclure le développement d'institutions financières semi-formelles (des banques urbaines qui se concentrent sur des fabricants artisanaux et des services industriels, des banques rurales, des unions de crédit) en dehors de la juridiction de UMOA et compléter la libéralisation des taux d'intérêt pour augmenter les économies du secteur formel et permettre à ces institutions un profit déterminé par le marché sur les transactions et les risques.

#### Investissement et politique des échanges

(8) Les lois qui régissent la constitution d'entreprises commerciales et industrielles, même si elles ont été améliorées, pourraient être libéralisées plus avant.

L'établissement d'entreprises, les investissements et les procédures d'import/export ne sont pas clairement définies aux entrepreneurs potentiels.

(9) Le nouveau Guichet Unique est redondant par rapport aux processus utilisés par les Douanes actuellement et le coût d'enregistrement des transactions excède le coût des licences d'exportation sous le système précédent.

(8) Une simplification substantielle des procédures d'enregistrement des entreprises, et en particulier une réduction du nombre de permis exigés, devrait être encouragée. Étant donné le besoin de simplifier les procédures d'investissement pour les investisseurs locaux et étrangers (voir plus bas), ceci représente une opportunité substantielle pour la révision et la modification de la politique d'investissement et des entreprises. Ceci constituerait un rôle approprié pour une Chambre de Commerce privatisée.

(9) Examiner le besoin de compléter une fiche d'enregistrement statistique pour chaque transaction d'exportation, et si les frais d'association peuvent être réduits de manière à ne pas constituer d'entrave pour les

petits et les nouveaux exportateurs. Considérer le fait de rendre le Guichet Unique un véritable guichet multiservices où les exportateurs et les importateurs pourraient compléter toutes les procédures requises nécessaires plutôt que de devoir fournir la preuve que celles-ci ont été complétées dans d'autres bureaux.

(10) L'approche gouvernementale à l'investissement est toujours caractérisée par son interventionnisme (surtout quand les entreprises potentielles vont concurrencer le monopole gouvernemental) ainsi qu'une absence d'engagement vis-à-vis de la concurrence libre et ouverte.

(10) A court-terme, le gouvernement peut faire preuve de son engagement vis-à-vis de la concurrence ouverte en éliminant le pouvoir de veto actuel sur les investissements concurrents tenus par le ministère qui supervise ce secteur. A moyen-terme, l'engagement renouvelé du gouvernement à la privatisation devrait augmenter les opportunités de concurrence par les nouveaux investisseurs.

(11) Les investisseurs étrangers qui recherchent des incitations dans le Code de l'Investissement doivent passer par un processus d'approbation long et rigoureux.

(11) La révision actuelle du Code de l'Investissement devrait être utilisée pour mener à bien, d'un seul effort, des procédures d'investissement simplifiées pour les investisseurs tant locaux qu'étrangers. L'établissement d'un Guichet Unique est une bonne idée en principe mais c'est moins important qu'un engagement généralisé visant à éliminer les contraintes qui paralysent le secteur privé. Ce Code devrait être révisé minutieusement par des experts du Code de l'Investissement avant d'être publié pour s'assurer qu'il est compétitif, équitable et qu'il n'exigera pas de révisions supplémentaires.

Le Code de l'Investissement de 1989 est en pleine révision afin de simplifier les procédures d'investissement. Un des éléments-clés de ce nouveau Code sera le Guichet Unique pour les investisseurs.

(12) La Chambre de Commerce est

(12) Des efforts de soutien

mal équipée pour pourvoir le secteur privé en aide technique. Ses liens avec le gouvernement la disqualifient en tant qu'institution appropriée pour représenter le secteur privé et répondre à ses besoins.

(13) L'existence de la police économique est incompatible avec un environnement qui tend à encourager les entreprises.

#### Travail et politique sociale

(14) Le Code du Travail du Niger est ancien et restrictif et mène à une distorsion dans le marché du travail.

Les salaires nigériens sont élevés par rapport à d'autres pays de la région, ce qui réduit un avantage comparatif potentiel.

(15) Des niveaux d'alphabétisation et d'acquisition des données des calculs de base assez faibles sont une contrainte substantielle pour la croissance économique et sur l'investissement dans le

pour transformer la Chambre en un véritable organe du secteur privé en éliminant l'adhésion obligatoire, en encourageant de libres élections de membres du secteur privé au conseil d'administration et enfin procurer des fonds à la chambre en provenance du secteur privé pour lui assurer son indépendance.

(13) Dans la mesure où la police économique ne fait que reproduire les fonctions d'autres sections du gouvernement, créer une méfiance vis-à-vis du secteur privé et placer le Niger dans une position de désavantage du point de vue de la concurrence, elle doit être éliminée.

(14) Réviser le Code du Travail pour le rendre moins restrictif, en tenant compte des libéralisations des Codes du Travail faites par des pays voisins comme le Togo et le Cameroun.

Bien que la valeur élevée du franc CFA contribue au coût élevé du travail au Niger, une libéralisation du Code du travail et des niveaux de salaire va ramener les salaires à un niveau qui correspondra à la disponibilité globale (et donc à un coût faible) de travail.

(15) Cette faiblesse ne peut pas être remédiée aisément à court-terme ce qui insiste une fois de plus sur la nécessité d'enlever toutes les autres contraintes qui pèsent sur le développement du secteur privé pour maximaliser la concurrence

secteur privé formel.

(16) Le système universitaire ne produit pas le type de compétences en management et dans les matières techniques qui sont nécessaires à une croissance économique qui passe par le secteur privé. Il n'y a pas assez d'instituts de formation commerciale/aux affaires d'entreprises qui soient accessible à des non-universitaires (soit 99% de la population éligible).

### Analyse sectorielle

(17) **Agriculture:** de récentes réformes de la politique du secteur agricole ont été importantes, mais des réformes réglementaires plus poussées pourraient éliminer les contraintes qui limitent la concurrence et entravent l'efficacité économique.

(18) **Élevage:** on pourrait faire plus pour exploiter pleinement le potentiel du bétail du Niger et le potentiel

économique. Des changements dans le système universitaire (voir plus bas) aideront le Niger à maximaliser ses ressources d'enseignement limitées dans un avenir proche. D'autres efforts devraient viser à soutenir l'enseignement primaire et les activités de formation commerciale de base des ONG.

(16) Restructurer le système universitaire en vigueur pour encourager la création d'un curriculum du style du MBA américain. Les instituts commerciaux pour les étudiants avant l'université devraient être développés. Les programmes de formation des ONG et les associations d'entreprises du secteur privé devraient jouer un rôle dans la formation et le développement. Les instituts de formation bancaire semi-formels pour les entreprises urbaines et rurales (avec l'aide des ONG) devraient être encouragés.

(17) Réduire la complexité et le coût des procédures réglementaires et administratives, en incluant le nombre d'autorisations et d'approbations nécessaires, les types de preuves de légitimité personnelle, les taxes et autres frais. De plus, l'élimination du système de contrôles routiers (voir plus bas) va améliorer d'autant le potentiel d'exportations du Niger.

(18) Enlever les désincitations à investir dans ce secteur en augmentant la qualité des méthodes de production. Les

de relations verticales dans le secteur du bétail/des peaux.

(19) **Mines:** des perspectives toujours aussi faibles pour les prix de l'uranium vont nécessiter un engagement de la part du gouvernement nigérien de manière à encourager l'extracti on et l'investissement dans d'autres sous-secteurs miniers.

(20) L'échec du GON à pourvoir le secteur minier informel d'extraction de l'or en services sacrifie la productivité, la sécurité et une opportunité d'élargir la base d'imposition.

(21) **Fabrication:** l'avantage concurrentiel des entreprises nigérianes du secteur formel constitue une menace permanente à l'égard du secteur formel nigérien. De plus, cette menace va s'intensifier si des ajustements structurels durables et réussis se réalisent au Nigéria.

(22) **Construction:** le déclin de l'industrie de l'uranium ainsi que des coupures budgétaires dans l'investissement public vont certainement se traduire par un déclin continu de l'industrie de la construction du secteur

mesures visant à améliorer l'efficacité du secteur du transport (voir plus bas) amélioreront la compétitivité des exportateurs de bétail.

(19) Les budgets gouvernementaux doivent faire preuve d'une restructuration substantielle vers le bas pour refléter cette tendance séculière, ou de nouvelles sources de revenus doivent être trouvées. Ceci peut arriver si le GON met en place un plan d'investissement du secteur privé promotionnel qui encourage l'investissement, l'autonomie de management et un taux raisonnable de retours de risques.

(20) Le GON devrait esquisser un nouveau Code minier qui légalise l'extraction minière à petite échelle et fournisse des services de base et une formation aux mineurs pour aider à améliorer l'efficacité et les revenus.

(21) A la lumière du désavantage concurrentiel substantiel auquel doit faire face le secteur formel de fabrication du Niger, la politique gouvernementale devrait tendre à soutenir ces secteurs dans lesquels le pays a un avantage compétitif potentiel (agro-pastoral, production agro-industrielle dans certains cas).

(22) Les demandes à petite échelle pour les services de la construction vont persister et ces services peuvent être fournis par le secteur informel. Les programmes des travaux publics du gouvernement et des donateurs (comme le

formel.

(23) **Échanges commerciaux:** le secteur formel des échanges commerciaux est en plein déclin à cause de la concurrence du secteur informel des échanges.

(24) **Tourisme:** le tourisme a un potentiel en tant que source de croissance économique mais ce secteur doit faire face à des défis qui doivent être abordés.

(25) **Transports:** la dépendance du Niger vis-à-vis des échanges régionaux et des fabrications importées indique l'urgence d'un système de transports efficace, en particulier pour aider à la compétitivité des exportations.

programme proposé NIGITEAM de la Banque Mondiale) peuvent utiliser ces services de construction informels en les attirant vers des activités du secteur formel privé.

(23) Dans une certaine mesure, le déclin est dû au pouvoir d'achat limité et au petit marché du Niger. Des révisions dans le régime fiscal arbitraire et onéreux du pays, combinées à des réformes visant à encourager les opérateurs du secteur informel à régulariser leurs opérations, pourraient aider à empêcher une réduction encore plus importante du secteur formel des échanges commerciaux.

(24) Le développement de l'industrie du tourisme devra nécessiter une politique qui encourage l'investissement et le capital étrangers, réduire les contraintes administratives et permettre à l'industrie d'être complètement concurrentielle avec les pays voisins.

(25) Les points suivants devraient être encouragés: réduction des barrières administratives et autres pour entrer dans le secteur des transports; réduire les procédures d'enregistrement des nouveaux véhicules; des coûts d'immatriculation et autres frais moins élevés pour augmenter la concurrence par rapport aux transporteurs nigériens; éviter des efforts pour réprimer le mouvement géographique des transporteurs; et introduire des mesures pour réduire l'impôt implicite placé sur les transporteurs par la corruption policière.

L'investissement dans une ligne  
intérieure privée devrait être  
promue pour aider au  
développement du tourisme.