



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

17222

L'OFFICE DE PROMOTION DE
L'ENTREPRISE NIGERIENNE (OPEN) :

LA PROBLÉMATIQUE

DP/NER/85.007

RAPPORT TECHNIQUE

Etienne BAILLON

RE/88.00/
EB/DRG
Mars 1988

AVANT PROPOS

Le présent rapport fait suite à la mission que Monsieur Etienne BAILLON, consultant ONUDI, a effectué au NIGER du 22 février au 7 mars 1988.

Cette mission a, dans le cadre du projet de restructuration de l'Office de Promotion de l'Entreprise Nigérienne (OPEN) proposé par la Banque Mondiale, pour but de :

- Recueillir des faits et des opinions concernant la situation actuelle et l'avenir de l'OPEN, compte tenu de l'environnement dans lequel il évolue.
- Proposer le principe et les modalités d'une coopération Banque Mondiale/Onudi portant sur la restructuration de cet organisme. A cet effet, le consultant a effectué une visite au siège de la Banque Mondiale du 15 au 17 mars 1988.

Il s'agit donc d'un rapport résultant d'une mission exploratoire et visant à exposer une situation existante. Il n'est pas question à ce stade de porter un quelconque jugement sur la situation de l'OPEN ni de spéculer sur son avenir.

S O M M A I R E

1 - LE CADRE GENERAL DE LA PROMOTION DE L'ENTREPRISE	p 1
2 - L'ETAT ACTUEL DE L'OPEN	p 3
2.1. LES MOYENS HUMAINS	p 3
2.2. LE POINT SUR L'ACTIVITE RECENTE	p 7
2.3. LA SITUATION FINANCIERE	p 8
3 - LA PROBLEMATIQUE DE L'OPEN	p 10
3.1. L'EXISTENCE DE L'OPEN	p 10
3.2. LE STATUT DE L'OPEN	p 10
3.3. LES MISSIONS ET L'ACTIVITE DE L'OPEN	p 11
3.4. LES MOYENS HUMAINS	p 12
4 - LES MODALITES DE LA RESTRUCTURATION	p 14

ANNEXE : PERSONNES ET ORGANISMES RENCONTRES

I - LE CADRE GENERAL DE LA PROMOTION DE L'ENTREPRISE

Avant d'examiner l'état de l'OPEN et sa perception vu par les différents acteurs de l'économie nigérienne, il n'est pas inutile de camper brièvement le cadre de la promotion de l'entreprise au NIGER.

L'OPEN

Crée en 1978 sa mission peut être résumée ainsi :

- Recherche de promoteurs nigériens et aide à l'implantation de nouvelles entreprises.
- Avis technique sur les dossiers de demande d'agrément au Code des Investissements.
- Etude d'opportunités d'investissement et de faisabilité.
- Formation des entrepreneurs (gestion, technique).
- Encadrement des promoteurs.
- Caution auprès des institutions financières par l'intervention du FIPMEN.

CHAMBRE DE COMMERCE, D'AGRICULTURE, D'INDUSTRIE ET D'ARTISANAT ET SES ETABLISSEMENTS SPECIALISES : CAC/CNPG et CNCE

- Représentation et animation des adhérents.
- Promotion des opérateurs économiques.
- Encadrement des opérateurs économiques : Conseil en gestion, formation, notamment à travers le CNPG et ses cycles de formation et formation-action.
- Etudes générales sur l'économie du Niger (Etude sectorielle par exemple).
- Aide à l'exportation.

La clientèle privilégiée : les commerçants, les exportateurs.

Dans le cadre du PAIPCE, il faut noter le projet de création du CIFIN (COMPAGNIE D'INGENIERIE FINANCIERE), organisme d'aide au financement et de garantie des projets des promoteurs. Ses attributions sont identiques à celles de FIPMEN.

LES BANQUES

BDRN, BIAO et dans une moindre mesure la Banque Islamique.
Elles financent en principe les projets en fonction de
l'étude de faisabilité et de rentabilité faite par l'OPEN.

2 - L'ETAT ACTUEL DE L'OPEN

2.1. LES MOYENS HUMAINS

En Août 1987, l'OPEN avait un effectif de 70 personnes.

En mars 1988, l'effectif est de 68 personnes réparti comme suit :

Direction Générale : 2 personnes

- . Directeur Général : M. HALILOU
- . Secrétaire de Direction : M. MAHAMAN

Secrétariat Général : 25 personnes

- . Secrétaire Général : M. GUIMBA
- . Chef service Personnel : M. SOURGHIA
- . Chef Comptable : M. ALI
- . Service juridique : M. DJIBEY

Les 21 personnes restantes étant réparties entre secrétaires (3), chauffeurs (2), femmes de ménage et gardiens (6), informatique (2), planton (1), caissière (1), standardiste (1), jardinier (1), reproduction (2), comptable (1), stagiaire (1).

Direction des études : 11 personnes

- . Directeur des Etudes : M. ABBA MOUSSA
- . Chef du Service Etude : M. SOULEYMAN
- . 5 chargés d'études
- . 1 chef de suivi/réalisation
- . 2 secrétaires
- . 1 chauffeur

Direction de la documentation : 4 personnes

- . Directeur de la documentation : M. SANOGO
- . 1 Bibliothécaire
- . 1 Chef de service
- . 1 Chauffeur

Direction de l'encadrement : 10 personnes

- . Directeur de l'encadrement : M. DAORA
- . Chef de Service Gestion : M. YAHAYA
- . Chef de service Maintenance : M. EL HADJ ALI
- . 3 Techniciens du bâtiment
- . 1 Comptable
- . 1 Gestionnaire
- . 1 Secrétaire
- . 1 Chauffeur

Antenne MARADI : 8 personnes

- . Chef d'antenne : M. GARBA
- . 1 Chargé d'étude
- . 1 Conducteur de travaux
- . 1 Dessinateur
- . 1 Comptable
- . 1 Secrétaire
- . 1 Chauffeur
- . 1 Gardien

Antenne TAHOUA : 8 personnes

- . Chef d'antenne : M. GABTO
- . 1 Technicien du bâtiment
- . 1 Chargé d'étude
- . 1 Electromécanicien
- . 1 Comptable
- . 1 Secrétaire
- . 1 Chauffeur
- . 1 Gardien

La structure de l'effectif de l'OPEN se présente grossièrement de la manière suivante :

Direction Générale	1
Secrétariat Général	1
Direction Technique	3
Direction Régionale	2
	<hr/>
Total Direction	7
Gestion OPEN (Comptabilité, informatique et juridique)	9
Secrétaires	9
Chauffeurs	7
Divers employés (plantons, gardiens femmes de ménages ...)	15
	<hr/>
Total "indirectement opérationnels"	40
"directement opérationnels"	21
	<hr/>
Effectif total	68

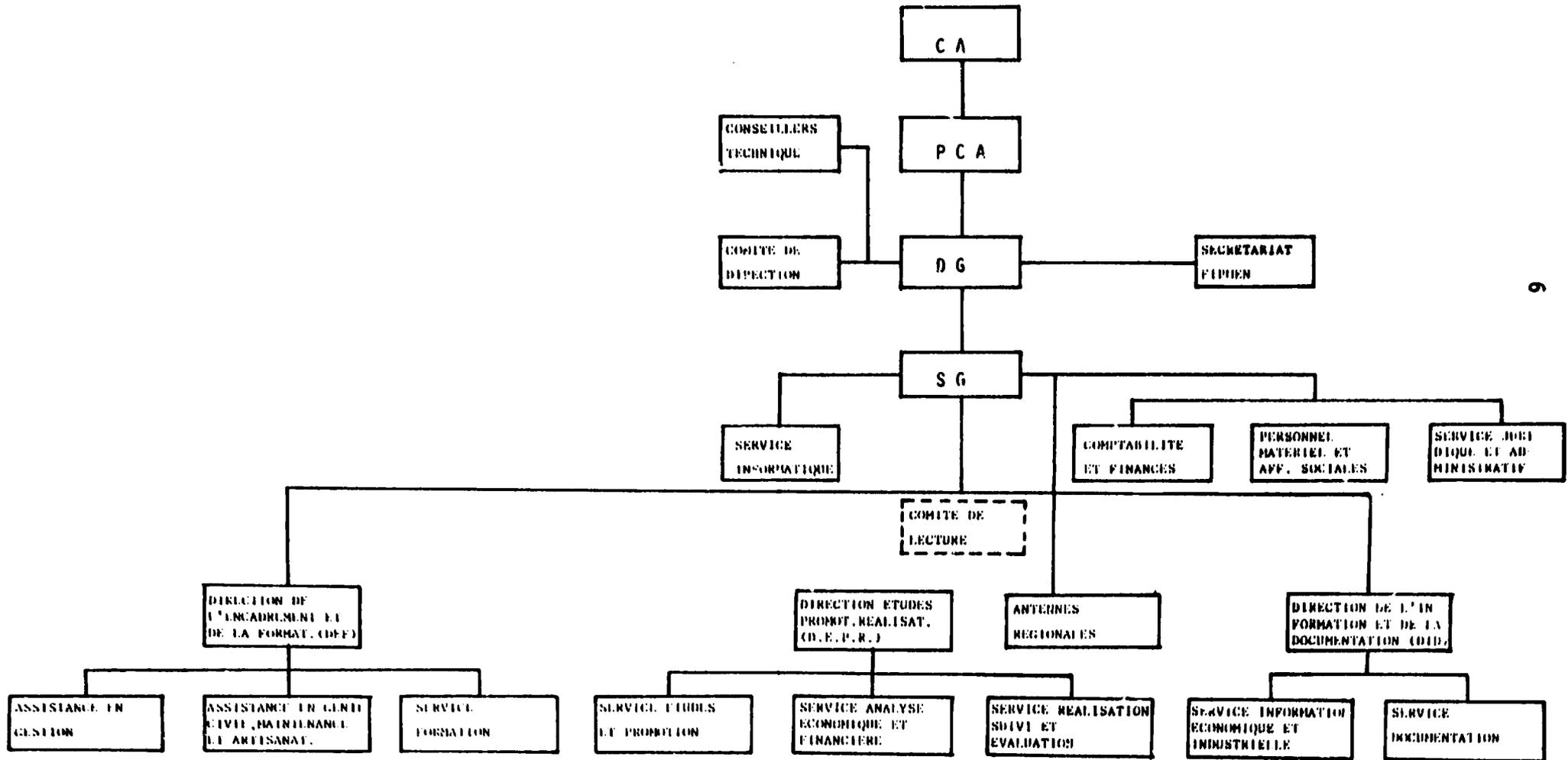
La quasi totalité du personnel "directement opérationnel" est jeune (entre 25 et 35 ans), avec des formations DUT, Sciences Economiques, Technique.

Il semble pour la plupart avoir peu d'années d'expérience à l'entrée à l'OPEN.

(Voir organigramme de l'OPEN page suivante)

A cet effectif, il faut ajouter un expert technique de l'ONUDI, Monsieur Bernard MARTIGNIER.

ORGANIGRAMME



2.2. LE POINT SUR L'ACTIVITE RECENTE

Il ne s'agit pas ici de faire l'analyse détaillée des différentes activités de l'OPEN, mais de donner seulement un aperçu général de celles-ci.

Du 1.06.87 au 31.12.87, 23 projets d'entreprises ont été étudiés. Ils représentent 208 emplois et un montant d'investissement d'environ 1,1 million de CFA dont 1.520 autofinancés.

Sur ces 23 projets :

- 11 sont à Niamey
- 2 à Maradi
- 1 à Zinder

D'autre part, parmi ces 23 projets, au moment de l'examen du document de référence :

- 14 sont en recherche de financement et/ou d'agrément.
- 1 a obtenu un financement partiel

De même, en 1986/87, 70 projets d'entreprises ont été encadrés par l'OPEN dont :

- 16 boulangeries (8 à Niamey)
- 7 garages (4 à Niamey)
- 5 Glace Hydrique
- 4 Cinémas et hotels

Sur les 70 projets, 45 environ font l'objet de visites techniques et de conseils sans contrat d'assistance.

Les contrats d'assistance portent sur environ 25 entreprises et s'échelonnent entre 100.000 FCFA et 1,2 Million FCFA par an. Il semble que très peu de ces contrats (les plus anciens datent de 1984) soient en règle au point de vue paiement.

La formation interne à l'OPEN a fait l'objet de 6 séminaires en 1987 :

- en Comptabilité hotels
- Batiment
- Marchés publics
- Maintenance industrielle
- Garage
- Electricité

il faut ajouter le séminaire marketing animé par un consultant ONUDI en mars 1988.

2.3. LA SITUATION FINANCIERE

L'évolution de la position financière de l'OPEN est basée sur les comptes des trois derniers exercices disponibles.

1.10.84 au 30.09.85

1.10.85 au 30.09.86

1.10.86 au 30.09.87

		1984/85 ^(I)	1985/86 ^(I)	1986/87 ^(I)
1	Chiffre d'affaires	6.251	56.670	34.153
2	Consommation matière	55.774	98.818	110.240
3 = 1 - 2	Valeur ajoutée	- 49.523	- 42.148	- 76.087
4	Frais de personnel	103.075	83.728	87.486
5	Charges diverses	17.207	57.189	45.081
6 = 3 - (4 + 5)	Solde	-169.805	-183.065	-208.654
7	Produits divers	10.221	62.404	2.487
8	Subventions diverses	183.500	151.259	201.530
9 = 6 + 7 + 8	Résultats d'exploit.	+ 23.916	+ 30.594	- 4.638

(I) chiffres en milliers de francs CFA

Après une légère amélioration en 1985/86, la situation se dégrade en 1986/87 essentiellement à cause de la baisse du chiffre d'affaires qui atteint 40 %.

L'augmentation du solde déficitaire est de 15 % (de 183 à 209 Millions de FCFA).

Ce déficit est couvert par des subventions :

- de l'état Nigérien (53 milliers de FCFA)
- de la Banque Mondiale.

3 - LA PROBLEMATIQUE DE L'OPEN

Il s'agit ici de faire la synthèse des entretiens que le consultant a eus avec les principaux acteurs chargés de la promotion de l'entreprise nigérienne, qu'ils se situent à l'intérieur de l'OPEN ou dans son environnement (voir en annexe la liste des personnes et organismes rencontrés).

Ces entretiens ont été centrés sur les deux thèmes suivants :

- le diagnostic porté par les interlocuteurs sur l'OPEN
- les perspectives d'avenir pour l'organisme

Les opinions émises ont porté sur :

- son existence
- son statut
- sa mission et son activité
- ses moyens humains

3.1. L' EXISTENCE DE L'OPEN

Il existe de la part des promoteurs nigériens un besoin et une demande pour le conseil.

Ce besoin est très diversement satisfait par les institutions existantes et notamment par l'OPEN.

L'utilité de ce dernier, dans sa forme et sa structure actuelles, est largement contestée.

Mais de manière générale, personne pratiquement ne remet en cause la nécessité de se doter d'un organisme de promotion de l'entreprise nigérienne, qu'il s'intitule "OPEN" ou autrement.

3.2. LE STATUT DE L'OPEN

3.2.1. Nécessité d'un changement

Il y a quasi unanimité à considérer que le statut de l'OPEN ne convient pas au rôle qu'il joue ou qu'il devrait jouer.

En effet son statut d'office public est perçu comme fournissant le "refuge" des fonctionnaires parachutés par l'administration.

Trois "idées-force" s'expriment donc à ce sujet :

- a) La restructuration de l'OPEN passe obligatoirement par une modification de son statut juridique.
- b) La modification du statut de l'organisme ne constitue pas la panacée universelle.
Elle ne résoudra pas à elle seule les problèmes de l'organisme.
- c) Si cette modification ne résoud rien par elle-même, elle peut néanmoins aider à la solution des problèmes dans la mesure où le nouveau statut permettrait une politique autonome de recrutement des consultants.

3.2.2. Nature du statut

L'opinion la plus largement répandue est qu'il faut diminuer l'influence de l'Etat dans l'organisme.

Si quelques-uns souhaitent un organisme purement privé, la grande majorité préconise un statut de société d'économie mixte dans lequel l'Etat serait minoritaire.

L'appel à des "actionnaires privés" suppose, selon la totalité des interlocuteurs, l'établissement d'un principe de rentabilité minimale de l'organisme.

3.3. LES MISSIONS ET L'ACTIVITE DE L'OPEN

Il existe un consensus quasi unanime quant à la nécessité :

- de réduire la mission de l'OPEN
- de délimiter celle-ci compte tenu de l'environnement existant
- de redéfinir la nature de son activité.

3.3.1. La réduction des missions de l'OPEN

Les missions assignées à l'OPEN de par ses statuts sont jugés beaucoup trop nombreuses.
C'est l'une des causes avancées comme explication à son inefficacité.

De plus, le hiatus existant entre les moyens humains et la mission de l'OPEN est considéré comme particulièrement préoccupant.

3.3.2. La délimitation de l'activité de l'OPEN

Elle est perçue comme devant éviter tout chevauchement de compétence avec les autres organismes de promotion de l'entreprise :

- C.C.I essentiellement, mais aussi les autres entités qui y sont rattachées à savoir : CAC/CAF, CNPG, CNCE.
- les cabinets de conseil ou d'audit comptable privés existants au Niger.

3.3.3. La nature de l'activité de l'OPEN

Sa redéfinition est perçue en terme de :

- types d'activités :

- études sectorielles
- études de faisabilité d'investissement
- conseil en entreprise au niveau gestion et/ou technique.

- niveau d'intervention : organisme intervenant pour des petits projets (par exemple inférieur à 200 millions de FCFA) et laissant les autres à des cabinets plus spécialisés.

Ce dernier point pose le problème des moyens humains dont doit disposer l'OPEN.

- rémunération des intervenants : Il y a quasi unanimité pour instituer, dans le principe, des interventions payantes, le niveau des honoraires n'étant pas défini.

3.4. LES MOYENS HUMAINS

C'est sans contexte le point sur lequel tous les interlocuteurs ont insisté comme étant le plus important à examiner en terme de :

- quantité
- qualité

Les opinions les plus répandues concernant la restructuration de l'OPEN concernent :

- le changement d'organigramme, compte tenu notamment de la délimitation possible de son activité.
 - la réduction d'effectifs qui est considérée comme devant être importante.
 - l'amélioration de la qualité des intervenants par la formation interne et un recrutement plus approprié.
- En effet, si les banques de la place financent une très faible proportion des projets OPEN (moins de 20%), la raison est, outre l'insolvabilité des promoteurs, la faiblesse des dossiers présentés par l'OPEN tant du point de vue de l'étude de l'environnement que du point de vue du montage financier.

LES CRITIQUES CONCERNANT LA SITUATION ACTUELLE DE L'OPEN ET LES SOLUTIONS PRECONISEES SONT NOMBREUSES ET VARIEES.

IL EXISTE EN TOUT ETAT DE CAUSE UN CONSENSUS QUANT A L'URGENCE D'UN DIAGNOSTIC APPROFONDI DE L'ORGANISME DEVANT DEBOUCHER SUR DES PROPOSITIONS DE RESTRUCTURATION DETAILLEES.

4 - LES MODALITES DE LA RESTRUCTURATION

Les autorités nigériennes sont favorables à une coopération étroite entre les deux bailleurs de fonds principaux de l'OPEN, à savoir BANQUE MONDIALE et ONUDI

Deux facteurs militent pour une telle coopération :

- a) L'ONUDI, comme la Banque Mondiale, sont depuis longtemps les principaux partenaires extérieurs de l'OPEN, tant du point de vue financier que de celui de l'assistance technique.
- b) La restructuration de l'OPEN aura probablement un effet sur les modalités de l'assistance technique de l'ONUDI à l'organisme :
 - type d'assistance
 - contenu de l'assistance
 - profils des experts

D'où l'intérêt pour les deux institutions de mener conjointement la réflexion, et d'éviter que deux missions se déroulent en parallèle à la même époque.

La démarche proposée est la suivante :

- . au début du projet, réunion à Paris entre les consultants Banque Mondiale et le consultant ONUDI. Celui-ci met à la disposition de l'équipe Banque Mondiale tous les documents, textes d'entretiens et rapports qu'il détient (y compris celui-ci). Pratiquement toute la partie "recherche documentaire" peut-être effectuée lors de cette réunion qui peut durer plusieurs jours s'il le faut. Les consultants auront déjà une idée précise sur l'OPEN et sur son environnement.
- . La suite du projet à Niamey peut se faire conjointement, avec une répartition des tâches conformément au cahier des charges accepté par les autorités nigériennes.
- . Les propositions de restructuration devront résulter de l'analyse menée par tous les consultants. Cette démarche aurait l'avantage d'impliquer directement les parties concernées et devrait faire gagner au processus temps et efficacité.

ANNEXE

PERSONNES ET ORGANISMES RENCONTRES

A L'OPEN

- | | |
|-------------|---------------------------------|
| MMS HALILOU | - Directeur Général |
| GUIMBA | - Secrétaire Général |
| DAORA | - Directeur de l'Encadrement |
| SANOGO | - Directeur de la Documentation |
| ABBA MOUSSA | - Directeur des Etudes |
| DJIBEY | - Chef du service juridique |
| ALI | - Chef comptable |
| MLE DIALLO | - Chargée d'étude |
| GAOH | - Chargée d'étude |

A L'EXTERIEUR DE L'OPEN

- | | |
|--------------|--|
| MMS BOUREIMA | - Secrétaire Général au Ministère de la Tutelle des Etablissements Publics. |
| KERST | - USAID |
| FOUKORI | - Directeur de l'Industrie et de l'Artisanat au Ministère de l'Industrie et du Commerce. |
| GATTA | - PAIPCE / Ministère du Plan |
| ISSAKA | - Secrétaire Général C.C.I. |
| MME SADOU | - C.C.I. |
| MMS ISSA | - Chef du Département Etudes à la C.C.I. |
| MAHAMAN | - Directeur Général BIAO |
| ROUX | - BIAO |
| SOUNA | - Président Directeur Général de la BDRN |
| KANEYE | - Directeur du CNPG |
| SARDIN | - CNPG |
| DJIBO | - DJIBO ASSOCIES |
| MODY | - Représentant de la Banque Mondiale |
| BELO GARBA | - Secrétaire Général de la SOMAIR - Président du Conseil d'administration de l'OPEN. |

LES ENTREPRISES VISITEES

Garages : - BOUBACAR ALI
- IBRAHIM TRY
- LION

Boulangeries : - BOUKOKI
- LE PAIN DORE
- POUDBIERE
- SIPA

- TOUTELEC
- OLANI
- Tapisserie Nigérienne
- ISOPORTE