

Gestion des petites et moyennes entreprises (pme) en afrique cas du niger

Auteur 1 : Dr HAVUGIMANA ALEXIS

Auteur 2 : Dr SIRAJI CHAIYABOU

Dr HAVUGIMANA ALEXIS (Professeure universitaire) IFAC – L'Institut de Formation Agro-industrie et de Commerce(NIGER), Université de Kigali(Rwanda),Universite de technology et des Arts de Byumba(RWANDA)

Dr SIRAJI CHAIYABOU(Professeure universitaire)

IFAC – L'Institut de Formation Agro-industrie et de Commerce(DG);Distant Production university (usa)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Dr HAVUGIMANA ALEXIS & Dr SIRAJI CHAIYABOU (2022) « Gestion des petites et moyennes entreprises (pme) en afrique cas du niger » , African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 15 » pp: 379 - 406.

Date de soumission : Octobre 2022

Date de publication : Décembre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7528358
Copyright © 2022 – ASJ



0. À PROPOS DEL 'ARTICLE

Le présent cette article a pour but de fournir comment on peut faire la gestion des entreprise actuelles avec le rôle des petites et moyennes entreprises (PME) au regard de l'emploi, sur les principales difficultés auxquelles elles-mêmes et leurs travailleurs se trouvent confrontés ainsi que sur l'efficacité des mesures prises pour soutenir cette catégorie d'entreprises. Il tente d'apporter une réponse à quatre questions cruciales: le rôle des PME à la création d'emplois est-elle à la hauteur des promesses? La qualité de ces emplois est-elle satisfaisante? Quelle est l'efficacité des différentes politiques de soutien aux PME? Quelles sont Les obstacles qui freinent le développement des PME?

Mots-clés: Gestion, PME, Niger , emplois

1. INTRODUCTION

1.0 Contexte

Le concept de PME permet difficilement d'appréhender la diversité économique et financière des petites entreprises et, par contre-coup, de faire apparaître un réel besoin en matière d'intermédiation ou de proximité. Mais si l'on considère les PME comme un tissu économique spécifique, il sera sans doute possible d'établir une typologie sur des critères quantitatifs. Les entreprises constituent une des principales sources d'emploi et de revenus pour la population en Afrique. Ainsi, le seul "secteur informel" représenterait environ 75 % des emplois urbains dans les pays sahéliens. Par ailleurs, ces entreprises assurent la production de services et de biens locaux à moindre coût, mis sur le marché à un prix relativement bas, qui correspondent bien à la demande d'une large partie de la population dont le pouvoir d'achat reste très faible. Offrant des emplois, des revenus, des produits accessibles aux plus défavorisés, les petites entreprises sont également un terrain de formation pour une large partie des jeunes déscolarisés.

Simultanément, le développement des échanges est fortement contesté alors même que les besoins de coopérations n'ont jamais été aussi forts. A la question qui se pose alors de déterminer comment susciter et soutenir en Afrique une dynamique interne de développement durable et de réduction de la pauvreté, les bailleurs répondent aujourd'hui que le secteur privé doit constituer le moteur principal du processus de développement et que le fonctionnement de ce moteur sera stimulé par une intégration bien conduite dans le marché mondial. Toute la difficulté réside précisément dans la conduite de cette intégration au marché mondial. Le rôle des PME dans les stratégies de développement économique n'est plus à démontrer tant sur le plan de leur aptitude à créer des emplois que de leur flexibilité face aux changements et de leur création de valeur. C'est la recherche de cette flexibilité qui explique la création, la reprise d'entreprises existantes, l'essaimage, la franchise, etc. Tout cela caractérise différentes façons de se lancer en affaires. C'est ce que les chercheurs appellent « l'entrepreneuriat ». Ce dernier se définit comme le « processus de réalisation de projets, de perception d'opportunités et d'imagination de façon de répondre à un besoin avant que d'autres ne le fassent » ; en d'autres termes, c'est la transformation d'un problème en opportunités d'affaires.

De plus, les chiffres des pays développés montrent que l'activité entrepreneuriale et la création d'emplois qui l'accompagne dépendent davantage de l'âge que de la taille des entreprises. En effet, les petites entreprises de création récente sont, de loin, celles qui contribuent le plus à la création d'emplois.

Les réseaux permettent aux PME de conjuguer les avantages de la petite taille et de la plus grande souplesse aux économies d'échelle et de gamme sur des marchés plus vastes – régionaux, nationaux et mondiaux. Les PME sont mieux à même que les grandes entreprises de s'adapter à l'évolution des conditions du marché, de la demande des consommateurs et au raccourcissement des cycles de vie des produits, en les différenciant et en les fabriquant à la demande. Grâce aux nouveaux instruments de communication, elles peuvent plus facilement joindre des partenaires étrangers, de sorte qu'elles participent de plus en plus à des alliances stratégiques et à des coentreprises internationales, aussi bien seules qu'en groupe. Les grandes multinationales établissent des partenariats avec les petites entreprises qui ont des avantages technologiques, afin d'économiser sur la recherche et développement, de réduire le délai de sortie des nouveaux produits et de desservir les marchés émergents. Quant aux PME, elles franchissent les frontières pour constituer des alliances et des co-entreprises internationales avec d'autres petites entreprises mondialisées

2.2. Description du Zone

Le Niger est un pays d'Afrique de l'Ouest, bordé par l'Algérie et la Libye au nord, le Tchad à l'est, le Nigéria et le Bénin au sud, le Burkina Faso et le Mali à l'ouest. Sa capitale et plus grande ville est Niamey, sur les bords du fleuve Niger.

- ❖ Superficie : 1 267 000 km²
- ❖ Nombre d'habitants : 25 693 114 personnes (estimation pour 2021)
- ❖ Nom des habitants : Nigériens
- ❖ Capitale : Niamey
- ❖ Langue : français
- ❖ Monnaie : franc CFA

Ce pays sahélien est parmi les plus pauvres du monde. Il est le moins développé du monde de par son indicateur de développement humain (IDH), qui est de 0,354 (189e sur 189 pays). Sa croissance démographique est la plus élevée du monde, à +3,83 % par an (2017). Elle a même augmenté durant la dernière décennie (+3,3 % dans les années 1990).

Son PIB par habitant est très faible (378 \$ USD en 2017), et une partie importante de la population (56,1 % en 2011) vit dans un extrême dénuement. L'une des causes de cette pauvreté chronique est le faible niveau d'éducation. En effet, à peine plus d'une personne sur quatre est alphabétisée (28,4 % en 2017).

Heureusement, l'économie se porte mieux depuis plusieurs années, et le Niger vit une sorte de boum économique (croissance du PIB de +11,8 % en 2012 par exemple, redescendue aux alentours de +5 % par an depuis), dopé par les investissements industriels en provenance de l'étranger ainsi que par ceux consentis par les pouvoirs publics.

Le Niger est un pays producteur d'uranium de plus en plus important, le 4^e au monde. Ses autres ressources naturelles importantes sont l'or, le fer, le charbon. Il possède également quelques gisements de gaz et de pétrole, dont l'exploitation a démarré en 2011, et dont les volumes de production montent chaque année, tout en restant à un niveau restreint (80 000 barils par jour en 2014, selon des estimations).

L'agriculture occupe une place très importante, et fournit du travail à 70 % de la population active. Malheureusement, les fruits de la croissance économique restent en grande partie confisqués par le pouvoir en place. Dans ce contexte, la démocratie souffre, les dirigeants du pays gouvernant par la manière forte grâce aux militaires, avec le soutien des autorités françaises, ancienne puissance colonisatrice.

Faibles potentialités naturelles, enclavement, aridité : nombreuses sont les contraintes qui s'opposent au développement économique. L'agriculture vivrière (légumes, fruits, mil, sorgho, manioc, riz) permet, généralement, de subvenir aux besoins alimentaires de la population. Des efforts ont été fournis pour accroître les superficies irriguées dans la vallée du Niger. Le coton est devenu la principale culture d'exportation, remplaçant progressivement l'arachide, dont les débouchés s'amenuisent d'année en année. Cependant, les productions sont particulièrement sensibles aux aléas climatiques : la sécheresse des années 1970 a eu des effets dévastateurs, nécessitant une aide alimentaire massive. Cette fragilité caractérise aussi l'élevage, traditionnellement important (moutons, chèvres, bovins, dromadaires). Il ne semble pas que le cheptel se soit encore totalement reconstitué.

Le Niger a fondé de grands espoirs sur l'exploitation des gisements uranifères d'Arlit, entrés en exploitation en 1971 grâce à des investissements principalement français. Dans un premier temps, en effet, la production de minerai a très rapidement progressé, fournissant, vers 1980, l'essentiel des recettes fiscales et des devises du pays. Ainsi, entre 1975 et 1985, le budget a été multiplié par cinq. Mais la France, devenue suréquipée en centrales nucléaires, a depuis réduit ses approvisionnements alors que l'ensemble du marché mondial se rétractait. Le sous-sol fournit aussi de l'or. L'industrie de transformation est le fait de petites unités valorisant les matières premières ou produisant quelques biens de consommation. Son développement est freiné par l'étroitesse du marché intérieur et, plus encore, peut-être, par la concurrence du Nigeria, qui inonde ses voisins de ses propres produits et de réexportations originaires d'Asie du Sud-Est. L'ensemble de

l'économie nigérienne, uranium mis à part, est dépendante du Nigeria. Les échanges transfrontaliers – le Niger exportant des produits vivriers et du bétail – sont considérables, même s'il est difficile de les évaluer quantitativement. Le développement du réseau routier bitumé permet désormais au Niger une liaison facile avec le Bénin et le Burkina, ce qui intensifie le commerce avec ces deux pays.

Les conditions climatiques et les taux de change entre le franc CFA et la naira, la monnaie nigérienne, sont les deux facteurs déterminants du commerce régional. Sécheresse et diminution des exportations d'uranium ont durement ébranlé l'économie, qui est par ailleurs soumise à la politique d'ajustement structurel imposée par le FMI. La dette extérieure, qui, rapportée au nombre d'habitants, n'est pas excessive, continue cependant de peser lourdement sur des finances publiques peu florissantes, malgré des allègements successifs consentis par les bailleurs de fonds, au premier rang desquels la France. L'aide publique au développement, qui représente 14 % du PNB, pallie en partie l'incapacité de l'État à dégager des ressources propres pour les investissements. Le secteur de la santé et celui de l'enseignement pâtissent particulièrement de cette situation. Le pays est, avec ses voisins du Sahel (Mali et Tchad), parmi les plus pauvres du monde.

2.3. Le rôle des PME au développement

Les PME jouent un rôle majeur dans la croissance économique et le développement de nombreux pays, notamment parce qu'elles constituent souvent les principaux employeurs. En ce qui concerne l'Afrique, d'après les Perspectives Economiques Régionales du Fonds Monétaire International parues en avril 2015, l'Afrique subsaharienne deviendra la première source de nouveaux entrants sur le marché du travail mondial d'ici 20 ans. Par conséquent, il semble crucial de s'intéresser davantage aux PME et en particulier à ce qui favorise ou freine leur croissance, afin d'assurer les conditions de leur viabilité et leur capacité à absorber cette nouvelle main d'oeuvre. Beaucoup d'efforts sont faits pour améliorer les performances environnementales de l'industrie grâce à des mesures qui incitent à réduire les émissions nocives et encouragent une utilisation efficiente de l'énergie et des ressources. Cependant, les petites entreprises sont en général moins conscientes que les grandes des externalités environnementales et de la législation qui régit leurs activités. Elles ont moins de moyens à investir dans les améliorations environnementales et les outils de gestion qui pourraient rendre leur activité plus viable pour l'environnement. En revanche, elles peuvent occuper des créneaux sur le marché des biens et services environnementaux. Faire participer tout l'éventail des PME aux efforts de recherche de solutions durables est un formidable défi. Avec les progrès des TIC, les gouvernements et les autres parties prenantes ont les moyens d'atteindre, d'informer et

d'influencer les petites entreprises, mais il reste aux pouvoirs publics à définir une stratégie environnementale efficace et aux petites entreprises à prendre davantage conscience de la nécessité d'une telle stratégie aussi à leur niveau.

2.4. Les différentes politiques de soutien aux PME

Les petites entreprises ont besoin d'améliorer leurs compétences de gestion, leur capacité de recueil d'informations et leur base technologique. Il incombe aux pouvoirs publics d'améliorer l'accès des PME au financement, aux infrastructures d'information et aux marchés internationaux. Assurer un cadre réglementaire, juridique et financier propice à l'entrepreneuriat et par conséquent à la création et au développement des petites entreprises doit être une priorité. Le meilleur moyen de dynamiser le secteur des PME est peut-être de favoriser les partenariats public-privé et les réseaux et regroupements de petites entreprises. Groupées en systèmes locaux de production, les PME peuvent souvent être plus souples et plus réactives aux besoins des clients que les grandes entreprises intégrées. Ces groupements leur permettent de mettre en commun leurs ressources et de partager les coûts de formation, de recherche et de commercialisation ; ils facilitent les échanges de personnel et la diffusion des technologies et créent de nouvelles possibilités de gains d'efficacité. Qui plus est, ces réseaux et systèmes de soutien locaux peuvent aider les PME à relever les défis de la mondialisation. Seules ou en groupe, les PME cherchent à s'ouvrir à l'international par le biais d'alliances stratégiques, de franchises et de co-entreprises.

Mettre en place une vraie politique en faveur des PME, c'est accepter de s'occuper de toutes les PME (toutes celles qui le justifient parce qu'elles paraissent viables et porteuses d'avenir). L'enjeu est donc le tissu des PME dans sa globalité et la qualité à tous les niveaux dans son approche pour la résolution des problèmes qui se posent, la typologie des PME n'étant qu'un instrument pour améliorer la qualité de la réponse à apporter.

Mais la sur-représentation du secteur informel dans les économies africaines complexifie le débat. Ainsi, un chef d'entreprise qui exploite dix taxis et opère dans le secteur informel est-il une PME ? La plupart des organismes dispensateurs d'aide ou de coopération, qu'ils soient bilatéraux ou multilatéraux, ou encore locaux, font l'impasse sur cette question. Or, quelle que soit la réponse que l'on envisage d'y apporter, cette question doit être examinée et débattue, car les enjeux sont considérables.

2.4.1.L'importance du secteur informel

La notion de secteur informel est à la fois floue, vaste, et complexe. Sous ce vocable, on range, en général, les activités qui échappent à l'économie régulée, qu'il s'agisse du droit du travail,

des conditions d'exercice des activités de production et de commerce (règles relatives à la qualité des produits, à la sécurité, à la législation du travail et de la protection sociale, aux normes environnementales ou commerciales (telle que la propriété intellectuelle), et, naturellement, de la fiscalité, une des motivations principales des structures productives de ce secteur informel étant d'y échapper.

L'existence d'un secteur informel dans les pays pauvres est un phénomène massif et en grande partie urbain. Il se trouve à la conjonction de trois puissants mouvements:

- ❖ l'exode rural, l'agriculture ne pouvant plus absorber un trop plein provenant des bassins ruraux, ce qui provoque l'arrivée dans les villes d'une masse de travailleurs non qualifiés qui ne peuvent intégrer l'économie dite formelle ;
- ❖ la croissance démographique extrêmement forte qui se manifeste dans les pays les plus pauvres d'Afrique, contribue encore à accroître ce phénomène de report d'une population pauvre et non formée vers les grands centres urbains

la lourdeur des réglementations, le coût du travail dans le secteur formel et la rigidité de la législation du travail sont aussi de puissantes incitations à l'informalisation de l'économie. La forte concentration de la fiscalité sur les entreprises du secteur formel – 80% du produit fiscal en moyenne dans les pays en développement – produit le même effet. Il en va de même de la faiblesse des administrations et des systèmes judiciaires à faire respecter la législation et les contrats, ainsi que de la corruption, qui constitue un facteur aggravant. Pour autant, il existe très peu de conflits ouverts entre les pouvoirs publics et les acteurs du secteur informel concernant les problèmes de légalité : les pouvoirs publics ne peuvent négliger le rôle de secteur refuge que joue la strate informelle dans le contexte de crise endémique qui caractérise ces économies. La conjoncture n'est en effet pas neutre en ce qui concerne l'évolution des structures productives : en témoigne le **caractère contra-cyclique** de l'emploi informel, qui a plutôt tendance à augmenter lorsque le secteur formel licencie en période de crise.

Enfin, il existe un obstacle structurel à la transition vers le formel : l'incapacité des unités de production informelles à accumuler du capital. Ce qui caractérise l'économie de subsistance, c'est l'absence de visibilité de la demande en raison de l'incertitude dans laquelle vivent les individus quant à leurs revenus futurs. Les recettes des unités de production informelle sont très irrégulières et ne répondent pas aux impératifs d'un amortissement régulier du capital. Le meilleur moyen d'éviter la faillite est alors de minimiser les charges fixes : c'est ce qui explique

par exemple le recours à une main-d'œuvre familiale non salariée, irrégulièrement rémunérée. Le problème évidemment sous-jacent qui en résulte tient au fait que minimiser les coûts fixes interdit toute accumulation de capital, ce qui empêche par là-même le passage à l'économie moderne.

La place du secteur informel est variable selon les pays et les secteurs d'activité. Mais elle est importante dans les pays en développement, particulièrement en Afrique : le secteur informel y représente au minimum 75 % des emplois, 80 % des créations d'emploi de même nature et environ 50 % de la richesse nationale. De plus, le secteur informel joue un rôle croissant dans les économies africaines : « Contrairement à ce que l'on a longtemps supposé, le secteur informel n'est pas un phénomène passager, ni marginal et voué à disparaître à moyen terme. » (OIT, 2002).

Il existe au sein du secteur informel des activités productives susceptibles d'intégrer le secteur moderne : à ce titre, elles entrent naturellement dans le champ de ce rapport.

Le principal atout du secteur informel réside dans sa flexibilité : il est capable de s'adapter rapidement aux besoins du marché visé et aux changements de la demande ; la création d'emplois est totalement souple et n'est entravée par aucune barrière réglementaire.

C'est aussi un lieu de transmission des valeurs sociales et professionnelles. Le secteur informel a toujours été le refuge des individus non préparés à exercer certains métiers, auxquels il apportait une formation et des compétences acquises « sur le tas » ; mais du fait du sous-emploi et du chômage galopants, il est devenu un passage quasi-obligé d'insertion sociale et professionnelle pour la majeure partie de la population active, y compris pour des personnes normalement préparées à occuper une situation professionnelle au sein de l'économie formelle. Le secteur informel a d'ailleurs un rôle croissant en tant que lieu de création d'activités et d'entreprises : l'offre d'emploi étant largement insuffisante par rapport à la demande, il vaut mieux savoir créer sa propre activité que d'attendre une opportunité au demeurant aléatoire.

C'est un secteur porteur de créativité et d'innovation. Avec l'augmentation du nombre des individus scolarisés, le secteur informel devient le lieu d'accueil de personnes rejetées temporairement par le système économique mais qui ont une capacité pour dynamiser le domaine d'activité dans lequel ils se trouvent. Il existe ainsi des unités de production, dont les revenus sont au minimum stables, qui ont acquis une position reconnue dans des segments de marché. Il s'agit de micro-activités ayant mis au point des produits ou services adaptés à des niches de marché porteuses d'un fort potentiel de développement.

Les entrepreneurs identifiés comme partie prenante d'une logique d'innovation et de développement possèdent un capital social ou scolaire qui facilite leurs capacités d'investissement et leur accès au marché ; ils exercent une activité de production et de transformation plutôt qu'une activité de commerce, et interviennent sur des métiers qui peuvent être considérés comme stratégiques en termes de développement ainsi que par les pouvoirs politiques

Sur le plan politique, on a assisté ces dernières années dans presque tous les pays du monde à une recrudescence des programmes dont le but est de stimuler davantage la création des P.M.E. Ces programmes sont souvent accompagnés de mesures complémentaires visant à accroître les chances de survie et même de développement de ces petites et moyennes unités de production.

Toutefois, dans certains pays comme le Niger, en dépit de tous ces programmes et mesures, les P.M.E. qui existent déjà éprouvent d'énormes difficultés à voler de leurs propres ailes et ne servent guère d'images d'imitation pour les entrepreneurs nationaux. Ce qui engendre un secteur non structuré de production relativement important par rapport à un secteur structuré en déperdition.

Plusieurs intervenants locaux attribuent cette situation pour le moins catastrophique à la méconnaissance des facteurs qui affectent la performance de ces entreprises. Ce qui entraîne par conséquent une mauvaise orientation des plans de développement des P.M.E.

2.4. Situation socio- économique et financière Pour les Nigériens

L'activité économique qui avait fortement ralenti à la suite des chocs exogènes (baisse des prix des matières premières et de la pluviométrie, aggravation de l'insécurité, etc.), connaît une reprise qui s'est consolidée en 2017 avec un taux de croissance du PIB réel de 4,9%. La dette publique du Niger est soutenable comme le montre la deuxième revue concluante en juin 2018 du programme soutenu par la Facilité élargie du crédit par le FMI. Dans le domaine social, malgré les avancées obtenues dans les secteurs tels que l'éducation, la santé et la diminution de l'incidence de la pauvreté qui était passée de 48,2% en 2011 à 42,8% en 2017, les principaux indicateurs de développement humain restent faibles. Cela traduit l'importance des défis de plus en plus complexes auxquels le Niger est confronté pour réduire la pauvreté et assurer son développement socio-économique. Le pays est en effet en proie à une situation de fragilité aigüe en raison de la forte imbrication « fragilité-sécurité-démographie-changement climatique-développement (Niger 2018-2022)

Le Niger a entrepris, à partir de 1983, des programmes d'ajustements macro-économiques dans un contexte général caractérisé par plusieurs facteurs hostiles :

- un environnement naturel défavorable lié aux aléas climatiques, à une frontière commune avec le Nigeria traversée par de nombreux réseaux de contrebande et une démographie galopante (la population du Niger s'accroît de 3,5% par an)
- la présence d'une ressource minière, l'uranium qui demeure une des principales sources de recettes d'exportation et dont les perspectives de prix de vente sont à moyen terme défavorables - le relatif essoufflement des mesures d'urgence prises pour que le pays retrouve une dynamique de croissance soutenue
- la persistance de la crise économique que le pays ne parvient pas à surmonter.

La proximité du Niger et la faiblesse de sa monnaie, la naira, sont des contraintes essentielles. Les commerçants et les particuliers profitent en effet du fort taux de convertibilité du franc CFA sur le marché noir pour acheter des produits qui viennent en définitive concurrencer sur le marché intérieur l'offre des entreprises nationales et des artisans.

Au Niger, le secteur des micro et petites entreprises est une composante essentielle de l'économie. La situation économique morose a contribué au phénomène d'atomisation des activités, résultat d'une "informalisation" croissante du secteur et principalement de sa composante "artisanat"

2.4.1. Un cadre macroéconomique sujet à de multiples chocs et une croissance erratique

Au cours de la période 2012-2016, le taux de croissance de l'économie nigérienne est passé de 11,8% en 2012 à 5% en 2016 avec un taux moyen de 6,7%. Ce taux est proche du niveau de 7% jugé nécessaire pour permettre un essor réel de l'économie nigérienne et réduire significativement le niveau de pauvreté. Toutefois, cette moyenne masque le caractère erratique de la croissance économique dû au poids de l'agriculture, secteur encore peu mécanisé et très vulnérable aux chocs climatiques, aux fluctuations des cours des matières premières, notamment les principaux produits d'exportations (l'uranium et le pétrole), à la faible diversification de l'économie. Aussi, cette croissance apparaît insuffisante pour faire face aux besoins sociaux importants liés à l'accroissement démographique.

Par ailleurs, le PIB par tête s'est considérablement amélioré passant d'environ 384,6 USD (192.329 FCFA) en 2011 à 463 USD (231.508 FCFA) en 2015. Toutefois, l'impact de cette performance macroéconomique sur la pauvreté n'est pas perceptible dans la mesure où le nombre absolu de personnes pauvres continue d'augmenter (7.963.631 en 2011 et 8.400.992 en 2014) du fait de la croissance démographique. Au niveau de l'inflation, les prix des produits de

première consommation (sucre, riz, mil, huile...) ont connu des hausses souvent importantes sur la période 2012-2016. Toutefois, l'inflation reste globalement maîtrisée, le taux s'étant établi à 0,6% en moyenne annuelle, largement en dessous de la norme communautaire de 3%. Au plan des finances publiques, le déficit budgétaire global (dons compris) s'est dégradé en passant de 1,2% du PIB en 2012 à 9,0% en 2015 avant de se contracter à 6,1% en 2016. La balance des paiements est ressortie excédentaire en moyenne de 59,5 milliards de FCFA, soit 1,5% du PIB nominal. Le solde courant est, quant à lui, structurellement déficitaire, en lien essentiellement avec le déficit commercial. Les exportations apparaissent relativement faibles avec un taux moyen de 20,2% du PIB sur la période 2012-2016 comparativement au taux moyen d'importations de 38,0% du PIB. Le déficit du compte courant s'est sensiblement dégradé en passant de 16,4 % en 2013 à 17,7% en 2015, dû en partie à la baisse des exportations des produits pétroliers et miniers (uranium et or) qui restent toujours prépondérants (76% en 2015). La hausse des importations est la conséquence des achats de biens d'équipement dont la part dans les importations passe de 22,0% en 2012 à 31,4% en 2015. L'évolution de la situation monétaire entre 2012 et 2016 a été marquée par une hausse annuelle moyenne de 15,6% de la masse monétaire due essentiellement à l'augmentation annuelle moyenne des crédits intérieurs (+ 13,5%) et des avoirs extérieurs nets (+20,0%). Le crédit à l'économie a connu une bonne progression passant de 13,3% du PIB en 2012 à 17,1% du PIB en 2016, mais reste faible comparé aux autres pays de l'UEMOA.

La situation de l'économie ainsi présentée trouve son origine dans plusieurs facteurs que sont :

- (i) les insuffisances en matière de gestion de l'économie,
- (ii) (ii) la faible diversification du secteur industriel,
- (iii) (iii) la rareté des infrastructures et services économiques,
- (iv) (iv) le faible développement des productions agro-sylvo-pastorales (ASP) et
- (v) (v) l'environnement des affaires peu attractif. (Source : Cadrage macroéconomique)

2.4.2.L'absence de régulation, les déséquilibres de marché

Les contraintes de marché recouvrent plusieurs aspects.

Le premier d'entre eux tient à la taille des marchés locaux, qui sont le plus souvent très étroits. De ceci résulte une contrainte, pour des entreprises PME liées à un marché domestique restreint, à se limiter dans leur offre et à ne pas atteindre un point mort d'activité permettant à

celle-ci de se déployer dans des conditions de rentabilité assurant leur expansion. Cet aspect est d'autant plus avéré que, le pouvoir d'achat intérieur étant faible, la vitalité commerciale de ces entreprises est aléatoire et limitée.

A ceci s'ajoute une quasi-absence d'activités d'exportation, pour des raisons qui tiennent à la fois à un problème d'information sur la demande et à l'insuffisante structuration des réseaux d'exportation, à la fois au niveau régional et international. La question des frontières, matérialisée par l'existence de droits de douane élevés, joue un rôle dissuasif certain dans ce sens, malgré l'existence supposée de tarifs extérieurs communs propres à certaines zones régionales.

L'existence de zones monétaires unifiées devrait permettre de favoriser de tels échanges, en assurant à la fois une sécurité et une stabilité dans les transactions et une absence de risque de change pour les entreprises, ce qui représente en théorie un atout majeur. Le commerce et les échanges régionaux restent ainsi limités, et peinent à donner une dimension plus ouvertes aux marchés nationaux en les désenclavant de leur périmètre intérieur. (cf infra partie 2 du rapport)

Un problème connexe est celui d'une faible ouverture aux échanges internationaux. Ceci tient à plusieurs causes, outre une insuffisance de l'offre déjà relevée. Les effets de la mondialisation en Afrique comportent le risque très réel de voir s'accroître une hyper-spécialisation dans les secteurs de base ou d'extraction, en laissant de côté les segments d'activité à valeur ajoutée, seuls porteurs en termes d'investissements et d'emplois. Cette sur-représentation des économies africaines sur les activités de rente est un obstacle sérieux à la diversification sur des secteurs dans lesquels pourraient opérer les entreprises petites ou moyennes.

2.4.3. Les crises sanitaire et sécuritaire risquent de compromettre les avancées du Niger en termes de croissance économique.

Etablie à 5,9% en 2019, la croissance réelle est tombée à 0,8% en 2020, en raison de la pandémie et des attaques terroristes de plus en plus violentes. L'inflation s'est établie à 3,4% en 2020 suite aux perturbations d'approvisionnement et aux comportements spéculatifs. Pour 2021, la réouverture de la frontière avec le Nigéria, la reprise de grands projets d'investissement et une normalisation des chaînes d'approvisionnement laissent espérer un rebond de l'économie et une croissance à 4,7%.

Les progrès récents acquis dans le cadre de la lutte contre la pauvreté risquent d'être effacés avec une réduction de 3% du revenu par habitant en 2020. La pauvreté en augmentation de 1,3 %, a entraîné 685 000 personnes supplémentaires dans l'extrême

pauvreté. La pandémie de COVID-19 impacte négativement les ménages nigériens par des pertes de revenus dues aux licenciements et à la baisse des envois de fonds, ainsi qu'une détérioration de la dotation en capital humain. La fermeture des écoles devrait augmenter les taux d'abandon, en particulier ceux des filles et des plus vulnérables. Le nombre de personnes extrêmement pauvres augmenterait de 300 000 en 2021, principalement en raison de la croissance démographique. On estime que le pays ne parviendra pas à réduire le taux de pauvreté au même niveau qu'avant COVID-19 avant la fin de l'année 2023.

2.5 Pourquoi l'entrepreneuriat est-il important dans la gestion des PME

La création d'entreprises nouvelles et la diminution du nombre ou la sortie des entreprises moins productives sont fondamentales pour le dynamisme des économies modernes. Les entreprises nouvelles attirent des ressources vers de nouvelles activités et génèrent de nombreux emplois nouveaux lorsqu'elles connaissent la prospérité et une croissance rapide.

Pour survivre, notamment dans les secteurs de création récente et de haute technologie marqués par une forte pression concurrentielle et une rotation élevée des entreprises, les entreprises nouvelles doivent souvent se montrer plus innovantes que leurs concurrentes. Ainsi, elles sont fréquemment la source de processus ou de produits nouveaux, et contribuent à l'amélioration de la productivité globale de l'économie. Si les réductions de coûts et des pressions concurrentielles accrues peuvent à court terme mener à des compressions de personnel, des travaux empiriques menés par l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) indiquent que les entrées et les sorties d'entreprises consécutives à ces pressions facilitent le transfert des ressources d'usages plus anciens et moins productifs vers des usages plus productifs

L'entrepreneuriat est devenu aujourd'hui un enjeu majeur pour la quasi-totalité des pays. L'ensemble des avantages qu'il génère justifie énormément l'intérêt croissant qu'il suscite. Par ailleurs, en plus de sa contribution dans la création d'emploi, dans l'innovation et le renouvellement du tissu économique souligne Verstraete dans sa définition « l'entrepreneuriat est un phénomène conduisant à la création d'une organisation impulsée par un ou plusieurs individus s'étant associés pour l'occasion » (Verstraete et Fayolle, 2005, p. 37). La création d'entreprise est devenue aujourd'hui la source de développement et de croissance. Elle se base sur deux éléments importants, l'entrepreneur et le milieu.

L'intention entrepreneuriale est définie selon Crant (1996) par les jugements de l'individu sur la probabilité de créer sa propre entreprise. Pour Bruyat (1993), l'intention entrepreneuriale est

une volonté. Bird (1988 et 1992) la définit aussi comme une volonté individuelle, une liberté, un état de l'esprit qui oriente l'attention, et par conséquent, l'expérience et l'action de l'individu vers un objectif spécifique dans le but d'accomplir une mission (créer une entreprise, décisions de croissance, de changements). Bird (1988), tout comme Krueger et Carsrud (1993), considère l'intention comme un processus qui naît avec les besoins, les valeurs, les habitudes et les croyances de l'individu. L'intention structure et guide l'action (Bird, 1988 et 1992 ; Krueger et al., 2000). Elle est une volonté personnelle, mais elle dépend aussi des variables contextuelles (Vesalainen et Pihkala, 1999). Les intentions traduisent une véritable motivation, et aussi une tension psychologique orientée vers l'action, qui sont celles de créer ou de reprendre une entreprise. ajzen écrit à ce sujet que « les intentions sont des indicateurs de la volonté à essayer, de l'effort que l'on est prêt à consentir pour se comporter d'une certaine façon » (ajzen, 1991, p. 181). Ce qui semble donc caractériser l'intention, c'est la propension à faire basculer un individu dans le concret et donc à provoquer l'action en transformant les intentions en décision d'action.

2.5.1. Les motivations de l'entrepreneur

La notion d'entrepreneur est étroitement associée à celle de création d'entreprise. L'entrepreneur joue un rôle clé dans la création de nouvelles organisations et, de ce fait, apporte une contribution majeure à la croissance économique (Backman, 1983). Cette association « entrepreneur/création d'entreprise » suppose l'existence de raisons fondamentales poussant l'individu à se lancer sur un chemin nouveau, celui de la gestion d'une organisation. La personnalité des dirigeants, avec leurs expériences, leurs compétences, leurs motivations et leurs goûts personnels, joue un rôle particulièrement fondamental dans la mesure où la création de l'entreprise est pour eux un acte essentiel dans lequel ils s'expriment personnellement et se projettent dans l'avenir (albert et Mougnot, 1988). La propension à créer une entreprise est non seulement influencée par des facteurs personnels mais également par l'environnement social, culturel et économique. Il apparaît intéressant d'identifier ces facteurs qui peuvent favoriser l'apparition et le développement de comportements entrepreneuriaux.

2.5.2 Le financement moderne

Ce circuit englobe essentiellement les banques et les organisations non gouvernementales présentes au Niger. D'une façon générale, les banques ne participent pas au financement des P.M.E. ou ne leur accordent des crédits que de façon très marginale. Les raisons invoquées tiennent : - à l'absence de compte bancaire pour insuffisance de revenus du créateur. - au risque de détournement des crédits obtenus. - à l'absence d'information précises sur

l'emprunteur. - à l'absence de garanties suffisantes. - à l'insuffisance des éléments comptables fournis pour l'évaluation du projet, etc. On ne saurait ici remettre en cause le bien fondé des réticences des banques à financer des projets dont les promoteurs ne sont pas à même de fournir suffisamment d'éléments conformes aux exigences des banquiers et de nature à entraîner une décision favorable. Si la nécessité existe de donner un coup de pouce sérieux à la création d'entreprises, les banques ont des obligations de gestion qui les empêchent de prendre des risques financiers au-delà de ce que permettent les lois de la profession. Pour contourner cette difficulté, des structures telles que le PAIPCE, le Fonds d'intervention en faveur des petites et moyennes entreprises avaient été mises en place pour couvrir ces risques. Mais, ce sont des institutions moribondes qui n'ont jamais su jouer pleinement leur rôle. L'existence de telles institutions est pourtant nécessaire pour que les banques puissent, elles aussi, s'engager dans des projets de création. Aujourd'hui, l'offre de crédit provient essentiellement des organisations non gouvernementales et des différentes missions de coopérations présentes au Niger. Ces sources de financement sont d'un grand apport pour l'économie mais elles pêchent par leur orientation trop ciblée.

3. METHODOLOGIE

La technologie de l'information est multiforme et évolue rapidement de sorte qu'il est important de solliciter les avis les plus à jour pour ce qui concerne le choix d'un système ou l'élaboration d'une application.

En théorie, les personnes chargées de développer une base de données devraient être associées non seulement à la gestion des données, mais aussi au système d'échantillonnage. Les experts des pêches peuvent être au courant des techniques informatiques, mais ils ne doivent pas être concernés par la mise en œuvre concrète du système informatique. De même, des informaticiens professionnels ne seront pas concernés par l'élaboration d'un système d'échantillonnage d'une pêcherie.

Toutefois, quand les deux activités coïncident, chacune peut compléter l'autre de manière mutuellement profitable, ce qui accroît les probabilités de succès. Les principaux axes de ces aspects sont à savoir : les approches utilisées, les méthodes de collecte des données et les instruments de recherche, le plan d'échantillonnage (population, techniques d'échantillonnage, taille de l'échantillon) ainsi que les méthodes de traitement des données. Les avantages et

inconvénients varient dans chaque cas et devront être soigneusement pesés avant d'engager des ressources.

3.1 Conception de l'étude

La conception de la recherche est un schéma directeur ou un plan décrivant les méthodes de recherche, les étapes ou les procédures que vous allez suivre pour collecter et analyser les données, la taille de l'échantillon de recherche et les participants ; et aussi comment les considérations éthiques seront abordées.

Meyer *et al.* (2005, p. 227) considèrent que « les conceptions de la recherche sont reflétées dans une variation de croyances, idées, et compréhensions contextuelles ». Les conceptions de la recherche portent sur les conceptions épistémologiques qui déterminent le regard avec lequel les apprenants abordent les activités proposées. Bromme, Pieschl et Stahl (2008) suggèrent que les apprenants comprennent une activité à travers ce regard puis déterminent leurs buts propres et, en fonction, établissent un plan d'action. Ce plan est ensuite mis en œuvre et régulé par leurs conceptions.

3.2 Stratégie de l'étude

Notre recherche se réfère aux critiques documentations, Des données accessibles généralement gratuites ou payantes. Il peut s'agir aussi bien d'informations statistiques que l'exploitation d'autres enquêtes déjà menées. Les résultats payants sont évidemment plus qualitatifs, car plus précis. Ils ont fait l'objet d'une étude spécifique proche de sa problématique. Cette méthode permet de se faire une première idée et d'ouvrir des pistes pour bâtir ses réflexions. Ces analyses sont très utiles pour estimer la taille d'un marché.

3.3. collection des données

La collecte de données est une phase primordiale d'une étude empirique ou d'un travail de recherche durant laquelle l'étudiant récolte des informations qui seront analysées pour confirmer (ou non) des hypothèses de départ, et répondre à une problématique.

La collecte de données peut s'effectuer à l'aide de plusieurs techniques et aide le chercheur à comprendre le phénomène, le fait, ou le sujet qu'il étudie

Le choix de la méthode dépend de la stratégie de collecte des données, du type de variable, de la précision souhaitée, du point de collecte et des compétences de l'agent recenseur. Les relations qui existent entre une variable, sa provenance, et les méthodes concrètement utilisées pour sa collecte peuvent aider à choisir la méthode appropriée. Les principales méthodes de collecte sont les suivantes:

- L'enregistrement: les registres et les licences sont particulièrement utiles pour un dénombrement complet, mais se limitent aux variables qui évoluent lentement, comme le nombre des navires de pêche et leurs caractéristiques.
- Les questionnaires: ce sont des formulaires qui sont remplis et retournés par les déclarants. C'est une méthode peu coûteuse, utile là où les taux d'alphabétisation sont élevés et les déclarants coopératifs.
- Les entretiens: ce sont des formulaires qui sont remplis à l'occasion d'un entretien avec le déclarant. Plus coûteux que les questionnaires, ils sont préférables pour des questions plus complexes, en cas de faible alphabétisation ou de moindre coopération.
- Les observations directes: les mesures effectuées directement sont la méthode la plus précise pour de nombreuses variables, comme les captures, mais sont souvent coûteuses. Beaucoup de ces méthodes comme les programmes comportant des observateurs, se limitent à la pêche industrielle.
- Les déclarations: la principale alternative aux mesures directes consiste à demander aux pêcheurs et autres intéressés de rendre compte de leurs activités. Le système des déclarations suppose alphabétisation et coopération mais peut être renforcé par une obligation légale et par des mesures directes.

3.4 Outils et méthodes de collecte de données : documentation

L'assistance en ligne, la documentation, les auxiliaires didactiques et la formation contribuent tous à la viabilité d'une base de données. Une attention spéciale doit être réservée à l'élaboration de ces composantes à l'intérieur du système. Elle doit de préférence se faire parallèlement à l'élaboration des interfaces logiciel/utilisateur. Cela ne supprime cependant pas la nécessité d'une documentation sur papier. La recherche documentaire fait référence à la bibliothèque et à la documentation en ligne: les livres, les articles, les rapports et d'autres documents écrits dans la ligne de l'étude.

3.5 Analyse des données

L'analyse des données est le processus qui consiste à examiner et à interpréter des données afin d'élaborer des réponses à des questions. Les principales étapes du processus d'analyse consistent à cerner les sujets d'analyse, à déterminer la disponibilité de données appropriées, à décider des méthodes qu'il y a lieu d'utiliser pour répondre aux questions d'intérêt, à appliquer les méthodes et à évaluer, résumer et communiquer les résultats.

Les résultats analytiques soulignent l'utilité des sources de données en jetant de la lumière sur les sujets pertinents. Certains programmes de Statistique Canada dépendent des résultats

analytiques à titre de principal produit de données, car, pour des raisons de confidentialité, il est impossible de diffuser les microdonnées. L'analyse des données joue également un rôle clé dans le processus d'évaluation de la qualité des données en indiquant les problèmes liés à la qualité des données dans une enquête particulière.

Quand on crée ou modifie un système de saisie des données, il est souvent nécessaire d'incorporer des données historiques qui n'ont pas été stockées sur ordinateur. Il faudra alors envisager toutes les méthodes possibles de conversion massive des données (balayage, emploi de personnel local peu coûteux, etc.) pour convertir ces données sous une forme compatible avec l'ordinateur. Cela permettra l'intégration de données nécessaires à de bonnes analyses.

Il faudra en outre disposer d'une fonction "importation" permettant d'incorporer des données généralement détenues sous d'autres formes (traitement de texte ou feuilles de calcul). Cette fonction garantira l'intégrité et la qualité des données.

Si cela est possible, des structures spéciales ou des liaisons de logiciel devraient être élaborées pour faciliter la récupération des données provenant d'autres sources informatiques, comme les livres de bord électroniques. Là encore, il faudra veiller à préserver l'intégrité des données, qui devront être correctement validées.

La validation des données peut être faite à divers niveaux, y compris au niveau de la collecte des données, de leur compilation, de leur saisie dans le système de gestion de la base de données, de leur traitement et de leur analyse. Les interfaces saisie des données-utilisateur doivent être structurées pour appliquer des ensembles de règles à la validation des données d'entrée.

4.RESULTATS

Ce chapitre présente les résultats sur la gestion des PME en Afrique. Étant donné que les écrits abondent sur ce sujet, un recensement des idées a été effectué et, après classement, deux grandes idées ont été dégagées, à savoir :

- ❖ la méthode financière (les mesures issues de la recherche financière) ;
- ❖ la méthode moderne de Norton et Kaplan.

Le chapitre permettra d'une part de présenter les idées retenues et d'autre part de faire une comparaison entre elles pour pouvoir déterminer la méthode la plus appropriée pour la gestion

des PME en tenant compte des spécificités de l'environnement général de ces entreprises au Niger.

4.1. le modèle traditionnel (recherche financière)

Dans toutes les économies des « pays en voie de développement » particulièrement au Niger, les petites et moyennes entreprises jouent un rôle capital car elles sont les moteurs de l'activité commerciale formelle et de la création d'emplois. C'est ainsi qu'au Niger dans la stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) élaborée par le cabinet du Premier ministre en janvier 2002, il est prévu qu'au cours de la période 2001-2005, la croissance serait essentiellement tirée par le secteur agro-pastoral et le secteur privé. On peut alors sans exagération affirmer que les PME constituent un pilier de l'économie de ces pays. C'est pourquoi il est nécessaire de tout mettre en oeuvre pour pérenniser leur existence, mieux trouver les voies et moyens pour leur éventuel développement. Ceci ne pourra se faire que si elles arrivent à survivre à la concurrence qu'elles subissent du fait de la mondialisation. Pour cela il faut que ces entreprises soient performantes. Et la performance ne se limite pas à des résultats financiers positifs (approche traditionnelle), car l'entreprise est un agencement de plusieurs fonctions qui sont entre autres le commercial, les ressources humaines, la production. C'est pourquoi il faut trouver un modèle de mesure de performance des PME qui associe toutes les fonctions de l'entreprise, en d'autres termes un modèle multicritères.

1. Approche traditionnelle de la mesure de la performance

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière, tels que le bénéfice net, le bénéfice par action, et le rendement sur le capital investi, Ainsi l'approche traditionnelle s'inscrit dans le cadre de la finance néoclassique, dont le but est d'élaborer des règles d'allocation optimale des capitaux. La question de la mesure de la performance de l'entreprise, si elle trouve une réponse théorique simple dans le cadre de la théorie financière traditionnelle, devient particulièrement complexe dès qu'on écarte les hypothèses traditionnelles qui la sous-tendent, notamment celles d'identité des objectifs des différents agents. La multiplicité et la diversité des critères d'évaluation utilisés par les entreprises et le rôle marginal qu'occupent les critères issus de la théorie financière traditionnelle laissent à penser que la question de la mesure de la performance est loin d'avoir reçu une réponse satisfaisante.

Or cette question, loin de se réduire à un aspect technique, est fondamentale pour comprendre la formation même de la valeur, en relation notamment avec les systèmes de gestion des entreprises qui encadrent les processus de création et de répartition de la valeur.

2. Les résultats issus de la recherche financière

Les multiples études empiriques qui ont porté sur la gestion des entreprises, révèlent une pluralité de critères qui supposent tous que la valeur boursière représente fidèlement le problème de la mesure. Les critères principaux peuvent être regroupés en deux catégories. La première quantitative et prévisionnelle, la seconde regroupe les mesures issues de la théorie du portefeuille, dont l'utilisation se fait principalement ex post, dans l'objectif d'évaluer la gestion des PME réalisée sur une période donnée.

a. Le Ratio de Tobin

Le ratio Q, proposé par Tobin en 1994, constitue dans son principe une mesure de l'ensemble des rentes anticipées, sur un horizon infini. Cette mesure se fait en rapportant la somme de valeur de marché des titres détenus par les investisseurs financiers (actionnaires et créanciers) au montant des capitaux financés, le plus souvent évalué à partir des immobilisations.

$Q \text{ de Tobin} = \text{Valeur de marché (capitaux propres + dettes financières)} / \text{Coût de remplacement des actifs}$

Un ratio Q supérieur à l'unité signifie que la rentabilité de l'ensemble des actifs de l'entreprise et anticipée par le marché, est plus élevée que le coût moyen pondéré du capital. Ce ratio très proche dans sa formulation des critères de la valeur nette et de l'indice de profitabilité transposé à l'ensemble de l'entreprise a fait l'objet d'un certain nombre de critiques, tenant en particulier à la non considération des actifs immatériels dans l'évaluation du coût de remplacement des actifs et à la difficulté de mesurer ce coût. L'importance actuelle des actifs immatériels conduit cependant à supposer que les performances estimées à partir du Q de Tobin sont vraisemblablement surévaluées, et peuvent fausser l'appréciation de la performance de l'entreprise considérée. Source: Chung K.H. et Pruitt S.W.(1994)

b. Le Ratio de Marris

Le ratio de Marris repose sur la même logique que le Q de Tobin, mais ne retient que les capitaux directement investis par les actionnaires. Il s'évalue en rapportant la capitalisation boursière à la valeur comptable des capitaux propres.

Ratio de Marris = Capitalisation boursière / Valeur comptable des capitaux propres

Source: Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernement des PME et création de valeur, Finance contrôle stratégique.

c. Comparaison du ratio de Tobin et de Marris

Si dans le cadre des hypothèses de la théorie financière néoclassique les deux critères convergent pour identifier la création de valeur, le rejet de l'hypothèse d'indépendance entre la valeur de l'entreprise et la structure de financement peut induire une contradiction. Par ailleurs, le caractère d'indice relatif de ces critères conduit à une différenciation de la création de valeur.

Enfin, un certain nombre de caractéristiques communes à ces deux mesures sont à souligner :

- ❖ Premièrement, elles tiennent compte du risque car, s'appuyant sur les valeurs de marché (si on suppose l'efficacité du marché financier), elles procèdent implicitement d'une actualisation des flux qui est censée se faire aux taux de rentabilité requis par les différentes catégories d'investisseurs financiers, en fonction du risque encouru.
- ❖ Deuxièmement, elles ne se mesurent pas dans l'absolu la valeur créée (ou plutôt le potentiel de création de valeur) mais représente des indices relatifs de création de valeur.
- ❖ Troisièmement, elles font implicitement référence à une norme identique. Un ratio faisant apparaître une création de valeur (valeur supérieure 1) laisse supposer que la rentabilité anticipée est supérieure à la rentabilité requise^{7(*)} à l'équilibre par les différents apporteurs de capitaux, évaluée par le coût moyen pondéré.

Source: Charreaux G. et Desbrières P. (1998), Gouvernement des PME et création de valeur, Finance contrôle stratégique.

3. Pour une Nouvelle approche de la mesure de la performance et Gestion des PME

Le cadre théorique de la mesure de performance de l'entreprise évacue d'une part, l'aspect incitatif que joue la mesure de performance choisie et d'autre part, tant pour des raisons idéologiques qu'opérationnelles, réduit la mesure de la valeur créée à la seule dimension actionnariale. Ces deux simplifications semblent dommageables aussi bien dans la perspective prescriptive qu'explicative des pratiques des entreprises. Sur le premier point, il importe de noter que la construction d'outils de gestion ne fasse pas abstraction des effets pervers qu'ils peuvent induire.

Quant au second, il nous paraît essentiel de mieux comprendre pourquoi les critères issus de la théorie financière traditionnelle semblent relativement peu utilisés. On ne peut se satisfaire, en raison de l'ancienneté de ces critères qui, pour certains, ont été proposés il y a plusieurs décennies, des explications fondées sur l'ignorance ou la résistance au changement. Deux dimensions de la problématique traditionnelle nous semblent particulièrement critiquables : l'ignorance du rôle incitatif des mesures et leur critère réducteur, limité à la seule relation actionnaires /dirigeants.

Source: Bergeron, H., (1998) ;"les tableaux de bord pour rendre compte de la performance : typologie et déterminants", *actes du XIX congrès de l'AFC, Nantes, volume II*

4.2. le modèle de Kaplan et Norton

En 1992, **Robert Kaplan et David Norton** publient un article intitulé « The balanced scorecard - Measures that drive performance^{8(*)} ».La méthode de mesure de performance qu'ils proposent a beaucoup retenu l'attention. Selon eux la performance financière de l'entreprise est essentielle pour son succès .Cependant, une approche purement financière présente deux inconvénients :

- ❖ Elle est historique, tandis qu'elle nous indique ce qui est arrivé à l'organisation, elle peut ne pas nous indiquer ce qui est se produit actuellement.
- ❖ Elle est commune pour les cours en bourse courants d'une entreprise pour dépenser les cours en bourse de ses actifs. Le ratio Q de Tobin mesure le ratio de la valeur des biens sociaux à ces cours en bourse. La valeur excessive résulte des immobilisations incorporelles.

Les travaux de Kaplan et Norton, comme ceux de bien d'autres auteurs, relèvent l'importance de relier les objectifs et les stratégies de l'entreprise aux indicateurs de performance. Cela semble une condition *sine qua non* à l'efficacité de cet outil de mesure de performance. Cependant les arguments avancés sont pour la plupart du temps intuitifs. C'est pourquoi quatre perspectives sont proposées par le "balanced scorecard", à savoir :

Perspective Financière : Kaplan et Norton ne négligent pas le besoin traditionnel des données financières ; car elles demeurent la base de la performance des entreprises.

Mais le point est que l'emphase courante sur les questions financières mène à une situation non équilibrée en ce qui concerne d'autres perspectives. Il y a peut être un besoin de comprendre des données relatives financières additionnelles, telle l'évaluation des risques et les données des coûts et rendements, dans cette catégorie.

Perspective client : La philosophie récente de management a montré un intérêt particulier pour la satisfaction de la clientèle, car elle a fini par trouver que de la clientèle dépend la santé financière de l'entreprise. Si les clients ne sont pas satisfaits, ils trouveront par la suite d'autres fournisseurs qui satisferont leurs besoins, cela va porter un coup dur au chiffre d'affaire. La mesure de performance pauvre de cette perspective constitue ainsi un principal indicateur du futur déclin, même si l'image financière courante peut sembler (toujours) bonne.

Perspective de processus interne : Cette perspective se rapporte à des processus internes d'entreprise. Les mesures basées sur cette perspective montreront aux dirigeants à quel point leurs entreprises marchent, et si ses produits et services répondent aux exigences des clients. Cette mesure doit être soigneusement conçue par ceux qui connaissent ces processus.

Perspective d'étude et d'évolution : Cette perspective comprend la formation du personnel et les attitudes culturelles de corporation liées à l'individu-amélioration individuelle et de corporation. Dans une organisation de travailleurs intellectuels, les hommes sont la ressource principale. Dans le climat courant du changement technologique, il devient nécessaire que les travailleurs apprennent sans interruption.

Le modèle de Kaplan et Norton permet de regrouper l'ensemble des indicateurs de performance que pourrait avoir une entreprise en quatre grandes classes.

Ces classes constituent l'essentiel des dimensions sur lesquelles il faut travailler pour réaliser une performance exceptionnelle du point de vue des clients et des actionnaires. Les dimensions sont construites sur la base de la vision et de la stratégie de l'entreprise et ne sont pas indépendantes les unes des autres. Ainsi, il faut construire des indicateurs de performance sur chacun des éléments des perspectives d'étude et évolution, financière, client, processus internes. (Source: www.12manage.com)

Les resultants de cette recherche sont à considérer avec prudence. Certes les observations ont été réalisées en utilisant une méthodologie rigoureuse et adaptée, d'où une validité interne satisfaisante. Cependant, la validité externe est faible puisque les observations ne reposent que sur un cas unique. Néanmoins, elles permettent d'engager une réflexion et un certain nombre de débats reposant sur l'observation de pratiques concrètes. Ainsi les résultats offrent la possibilité de mettre en évidence des spécificités de management dans la gestion des PME des lacunes (absentéisme, accidents du travail, pertes de temps, défauts de qualité et faible productivité du travail). De plus les investigations ont montré les PME.

Plusieurs facteurs négatifs ont contribué à la disparition gestion des PME et à la croissance corrélative des micro-entreprises informelles :

1. Les exportations nigériennes non performantes conjuguées à des termes d'échange peu favorables ont provoqué le manque de matières premières importées et d'intrants réduisant ainsi la possibilité pour les industries locales de fonctionner à plein rendement et entraînant par là une pénurie des services et des marchandises nécessaires. La récente dévaluation du franc CFA n'a fait qu'aggraver encore la situation. On remarquera cependant que le secteur informel a su survivre en utilisant les matières premières locales.
2. Le secteur moderne n'a pas su développer des domaines qui ne demandent pas d'investissements étatiques très coûteux. Au contraire, ils ont souvent été disproportionnés au marché intérieur ou potentiel.
3. Le secteur PME n'a pas eu le potentiel de créer des emplois sûrs et des revenus stables pour une portion de la population à cause de la haute intensité capitaliste des investissements réalisés.
4. La récession économique a, de plus, diminué les possibilités d'emplois.

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

CONCLUSION

Les résultats de la recherche présentent des limites inhérentes aux recherches qualitatives de terrain (Wacheux, 1996). La première limite, qui est d'ordre méthodologique, concerne la nature même des résultats qui sont essentiellement descriptifs et explicatifs. Il aurait été intéressant de conduire une recherche longitudinale plus longue pour accompagner le changement amorcé, compte tenu de la logique d'émancipation qui caractérise les recherches cliniques. La deuxième limite est liée à l'objectif même de la recherche qui n'avait pas pour ambition d'implanter des outils, des méthodes et des pratiques de gestion des PME et de management au sein d'entreprises d'Afrique subsaharienne au Niger.

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont fondamentales pour la réalisation du travail décent et productif et la prospérité. Globalement, elles représentent les deux tiers de tous les emplois et créent aussi la majorité des nouveaux emplois. Elles contribuent, parallèlement à d'autres domaines, à la croissance économique, stimulent l'innovation et la diversification économique, et procurent des moyens de subsistance.

RECOMMANDATIONS :

a) GOUVERNEMENT NIGERIENNE

1. Compte tenu du rôle des PME dans la restructuration de l'économie, il faut avant tout que les gouvernements favorisent l'entrepreneuriat, facilitent la création et le développement des entreprises et améliorent l'accès au capital-risque et autres formes de financement. C'est dans cette perspective que les gouvernements ont entrepris de favoriser le développement de marchés secondaires des valeurs, afin de faciliter l'entrée et la sortie des investisseurs de capital-risque ; d'alléger la fiscalité des plus-values en capital et autres dividendes ; de faciliter le développement des stock-options dans les petites entreprises. Ils encouragent aussi les réseaux qui rapprochent petites entreprises et investisseurs potentiels
2. Le ministère du Plan impulsera et renforcera les dynamiques au niveau des aspects suivants:
 - la mise en œuvre d'un plan de communication qui permettra d'identifier les besoins en informations pour les différents acteurs ainsi que les formats adaptés à chacun des utilisateurs;
 - la mise en place d'un programme de renforcement de l'offre et la demande en évaluation à travers l'amélioration des pratiques évaluatives, la promotion de l'évaluation et le renforcement des capacités humaines matérielles et institutionnelles ;
 - le développement du Système d'Informations Géographiques (SIG) avec comme objectif un meilleur ciblage des populations bénéficiaires pour la réalisation des programmes liés à l'aménagement du territoire, la construction de routes et d'ouvrages d'art, la gestion des

ressources naturelles, la préservation de l'environnement, l'agriculture, l'hydraulique, les mines, le développement rural, la sécurité nationale, les constructions des infrastructures sociales ;

- le renforcement des capacités des cellules régionales de coordination qui permettront la remontée régulière des informations. - L'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation du PME

3. L'état, en consultation avec les organisations représentatives des travailleurs et des employeurs, devraient définir les PME en tenant compte des conditions sociales et économiques nationales. Ces définitions reposent généralement sur les effectifs, le chiffre d'affaires annuel ou la valeur des actifs de l'entreprise.

4. Etablir des regroupements, des réseaux et des liens avec les plateformes technologiques, les chaînes de valeurs et le développement économique local pour faire face au manque d'effet d'échelle et de portée des PME. Les coopératives et les associations mutuelles peuvent être un moyen efficace de réaliser des économies d'échelle et de mieux se positionner sur les marchés des fournisseurs et les marchés finaux, ainsi que de mobiliser l'épargne et renforcer la couverture de sécurité sociale. Une attention particulière devrait être accordée à l'instauration d'un environnement favorable aux coopératives, notamment dans les zones rurales.

5. Appuyer la formalisation des PME conformément à la [future] recommandation sur la transition de l'économie informelle à l'économie formelle

b) SOCIÉTÉ CIVIL

Des investissements publics dans les infrastructures, de même que dans la gestion et la formation et les technologies, dont dépendent les PME. Le moyen le plus efficace d'apporter des améliorations consiste à intégrer les politiques spécifiques aux PME dans les plans de développement et les mesures génériques au niveau national. Il s'agit notamment d'accorder une attention spéciale à la modernisation des systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP), à l'apprentissage tout au long de la vie et aux systèmes d'apprentissage de qualité en collaboration avec les partenaires sociaux afin de répondre aux besoins des PME en matière de compétences et d'offrir la possibilité de relier formation professionnelle et formation à l'entrepreneuriat. Pour les petits commerçants, l'accès simplifié à des zones commerciales et industrielles publiques favorise une concurrence équitable.

BIBLIOGRAPHIE

- ✚ République du Niger, PNUD, CNEED. 2019. Plan national de l'environnement pour un développement durable. Disponible sur: <http://bch-cbd.naturalsciences.be/niger/ner-fra/implementation/documents/pnedd/tablematiere.htm>
- ✚ République du Niger, ANPIP. 2001. Projet de promotion de l'irrigation privée (PIP2) – volet évaluation environnementale de la seconde phase (projet de catégorie environnementale B). Rapport de mission. Pigeon J.L. 2000.
- ✚ République du Niger – Étude d'impact du projet sectoriel «eau». PNUD. 2003. Bilan environnemental - Niger. Disponible: http://www.pnud.ne/pnudfr/bcp/tab_env.pdf
- ✚ Mesures incitatives à l'entrepreneuriat au niger session: renforcement des capacités du secteur privé et promotion de l'entrepreneuriat renforcement des capacités pour le développement du secteur privé en Afrique
- ✚ Note de synthèse des rapports de référence de la 2e conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) intitulé : Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée, juin 2010.
- ✚ Bois sin , J.-P., J.-C . C a s t a g n o s et G. G u i e u (1999), « T h e b i b l i o g r a p h i e s t r u c t u r e o f s t r a t é g i e m a n a g e m e n t - a F r e n c h v i e w », dans *Winning Strategy in a Deconstructing World*, 19th Annual International Conference of Stratégie Management Society, 3-6 octobre, Berlin, 21 p. B o i s s i n , J.-P.,
- ✚ J.-C. C a s t a g n o s, G. G u i e u et M.A. d e L o o z e (1999), « L a s t r u c t u r a t i o n d e l a r e c h e r c h e f r a n c o p h o n e e n s t r a t é g i e : u n e a n a l y s e b i b l i o g r a p h i q u e », *Finance - Contrôle - Stratégie*, vol. 2, n° 3, septem bre, p. 63-85.
- ✚ **Barbara Class, Daniel Schneider, Mona Laroussi et François Lombard**, « Enseigner la méthodologie de la recherche en technologie éducative : des conceptions aux concepts seuils », *Distances et médiations des savoirs* [En ligne], 13 | mars 2016, mis en ligne le 22 mars 2016, consulté le 16 juillet 2021. URL : <http://journals.openedition.org/dms/1349> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/dms.1349>
- ✚ Document de strategie pays 2018-2022 (Niger)
- ✚ République du Niger, Conseil national des Investisseurs Privés, « Comité Fiscalité »,2019

- ✚ République du Niger, Cabinet du Premier Ministre, « Rapport de synthèse de l'étude sur la vulnérabilité et adaptation aux changements climatiques : secteur élevage », par Mahamadou Saley, Secrétariat
- ✚ Exécutif/Conseil National de l'Environnement pour le Développement Durable/ Commission Nationale sur les Changements et Variables Climatiques; ProjNER/97/G33/B/1G/99 2002 (juillet).

Annexe 1 :CARTE DU NIGER

