

# Niger

## Cadre intégré des entreprises publiques iSOEF

Décembre 2019



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

Cadre intégré des entreprises publiques (iSOEF)

# **Gouvernance d'entreprise et redevabilité et analyse des risques budgétaires**

*République du Niger*

Décembre 2019



**GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE**

© 2019 Banque mondiale

1818 H Street NW, Washington DC 20433, USA  
Téléphone : (+1)202-473-1000 ; Internet : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org)

Certains droits réservés

Cet ouvrage est l'œuvre du personnel de la Banque mondiale. Les résultats, interprétations et conclusions qui y sont présentés ne reflètent pas nécessairement les vues des administrateurs de la Banque mondiale ou des gouvernements qu'ils représentent. La Banque mondiale ne garantit pas l'exactitude des données reprises dans cet ouvrage.

### **Droits et autorisations**

Le contenu de cette publication est protégé par le droit d'auteur. La Banque mondiale encourageant la diffusion de ses connaissances, cet ouvrage peut être reproduit, en totalité ou en partie, à des fins non commerciales, à condition d'être explicitement mentionné en tant que source.

**Attribution**—L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : « Banque mondiale, 2019, Cadre intégré des entreprises publiques, République du Niger. © Banque mondiale ».

Toutes les demandes relatives aux droits et licences, y compris aux droits dérivés, doivent être adressées au service des publications de la Banque mondiale à l'adresse suivante : World Bank Publications, The World Bank Group, 1818 H Street NW, Washington, DC 20433, USA ; fax : (001)-202-522-2625 ; e-mail : [pubrights@worldbank.org](mailto:pubrights@worldbank.org).

# Table des matières

Remerciements.....	vii
Abréviations et acronymes .....	ix
<b>Résumé analytique .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Chapitre 1 : Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 2 : Paysage des EP .....</b>	<b>5</b>
Évolution récente du secteur des EP.....	5
Domaines d'activité des EP.....	6
Performances des EP .....	8
<b>Chapitre 3 : Module 2 de l'iSOEF : Évaluation des risques budgétaires liés aux EP au Niger .....</b>	<b>11</b>
Importance du suivi et de la gestion des risques budgétaires .....	11
Récentes évolutions macrobudgétaires au Niger.....	13
Les risques budgétaires liés aux EP peuvent être élevés et en augmentation .....	15
Approche future de l'évaluation des risques budgétaires liés aux EP au Niger .....	25
<b>Chapitre 4 : Module 4 de l'iSOEF : Mécanismes de gouvernance d'entreprise et redevabilité .....</b>	<b>37</b>
Cadre juridique et réglementaire .....	37
Rôles d'actionnaire et de tutelle .....	43
Conseil d'administration et direction générale .....	46
Transparence et divulgation de l'information .....	49
Passation des marchés par les EP.....	53
<b>Chapitre 5 : Plan d'action pour l'amélioration du secteur des EP ..</b>	<b>55</b>
<b>Références .....</b>	<b>57</b>

<b>Annexe 1 : Cadre juridique des EP au Niger.....</b>	<b>59</b>
<b>Annexe 2 : Indicateurs budgétaires .....</b>	<b>65</b>
<b>Annexe 3 : Un cadre simple pour l'analyse des risques budgétaires.....</b>	<b>67</b>
<b>Annexe 4 : Évaluation des risques et impact des chocs sur les EP et les équilibres budgétaires.....</b>	<b>73</b>
<b>Annexe 5 : Évolution du secteur des EP au Niger .....</b>	<b>75</b>
<b>Annexe 6 : Données sur les EP au Niger .....</b>	<b>85</b>
<b>Annexe 7 : Cadre juridique et réglementaire de la passation des marchés .....</b>	<b>111</b>
<b>Annexe 8 : Aperçu des EP au Niger.....</b>	<b>117</b>
<b>Annexe 9 : Vue d'ensemble de l'OHADA .....</b>	<b>121</b>
<b>Annexe 10 : Plan d'action.....</b>	<b>123</b>

## **Tables**

Tableau 1 : EP par statut juridique .....	6
Tableau 2 : Sélection d'indicateurs de prestation des services au Niger. .	10
Tableau 3 : Exposition budgétaire préliminaire de l'État du Niger due aux EP .....	16
Tableau 4 : Encours de la dette de cinq EP, 2011–2017.....	17
Tableau 5 : Subventions et transferts perçus par cinq EP .....	19
Tableau 6 : Contribution nette au budget de cinq EP (en millions de francs CFA, sauf indication contraire).....	20
Tableau 7 : Prêts de l'État rétrocédés aux EP, 2017 .....	21
Tableau 8 : Hypothèses macroéconomiques du scénario de référence, 2017–2035.....	26
Tableau 9 : Opérations financières de l'État dans le scénario de référence, 2017–2035 (% du PIB).....	26
Tableau 10 : Indicateurs de risque budgétaire agrégés pour cinq EP dans le scénario de base (% du PIB).....	28
Tableau 11 : Encours de la dette de cinq EP dans le scénario de base, 2018–2035.....	28
Tableau 12 : Élasticité des dépenses et des revenus des cinq EP.....	30
Tableau 13 : Cadre juridique des entreprises publiques et organismes parastataux au Niger .....	60
Tableau 14 : Indicateurs budgétaires .....	65

Tableau 15 : Évaluation des risques et impact des chocs sur les EP et les équilibres budgétaires .....	73
Tableau 16 : Liste des EP et organismes parastataux au Niger .....	85
Tableau 17 : Principales EP (en millions de francs CFA) .....	95
Tableau 18 : Subventions par EP (en millions de francs CFA) .....	100
Tableau 19 : Subventions aux EP par ministère .....	104
Tableau 20 : Effectifs par EP .....	107
Tableau 21 : Échantillon de ratios financiers des EP .....	108
Tableau 22 : Plan d'action pour les EP et séquence de mise en œuvre ...	127

## Figures

Figure 1 : Le cadre iSOEF .....	2
Figure 2 : Secteurs d'activité des EP selon leurs actifs .....	7
Figure 3 : Subventions aux organismes parastataux .....	8
Figure 4 : Solde de fonctionnement de cinq EP (% du PIB) .....	31
Figure 5 : Contribution nette au budget de cinq EP (% du PIB) .....	32
Figure 6 : Total des impôts payés par cinq EP (% du PIB) .....	32
Figure 7 : Total des dividendes payés par cinq EP (% du PIB) .....	33
Figure 8 : Dette brute des EP (% du PIB) .....	34
Figure 9 : Dette nette des EP (% du PIB) .....	34
Figure 10 : Solde budgétaire (% du PIB) .....	35
Figure 11 : Dette de l'État (% du PIB) .....	35
Figure 12 : Dettes consolidées de l'État et des cinq EP (% du PIB) .....	36
Figure 13 : Canaux à travers lesquels les EP peuvent devenir une source des risques budgétaires .....	69
Figure 14 : Dette consolidée de l'État et dette des cinq EP (% du PIB) ...	70
Figure 15 : Canaux à travers lesquels les EP deviennent une source de risques budgétaires .....	72



## Remerciements

Le Cadre intégré des entreprises publiques du Niger (iSOEF – *Integrated State-Owned Enterprises Framework*) est le fruit du travail de l'Unité Gouvernance Afrique de l'Ouest (EA2G1) de la Vice-Présidence Croissance Equitable, Finances et Institutions (EFI) de la Banque mondiale. L'équipe était dirigée par Ragnvald Michel Maellberg (chef d'équipe et spécialiste principal du secteur public), Immanuel Steinhilper (co-chef d'équipe et spécialiste principal du secteur public), et Markus Kitzmuller (co-chef d'équipe et économiste principal). Elle comprenait également Mathieu Cloutier (jeune professionnel), Josué Akré (spécialiste en gestion financière), Marcel Nshimiyimana (économiste pays), Fabienne Mroczka (spécialiste principale en gestion financière), Marc-Anton Pruefer (Junior Professional Officer), Sadia Afolabi (spécialiste du secteur public) et Jade Mali Mizutani (spécialiste gouvernance). Salimata Bessin Dera (assistante équipe), Hadidia Djimba (assistante équipe) et Patrice Sade (assistant programme) ont apporté leur appui durant la préparation du rapport.

L'équipe a bénéficié des orientations et du contrôle qualité du Groupe entreprises publiques d'EFI, coordonné par Alexandre Arrobbio (responsable Pôle d'expertise) et composé de Martha Martinez Licetti (responsable Pôle d'expertise), Eva M. Gutierrez (spécialiste en chef du secteur financier), Sunita Kikeri (spécialiste en chef du secteur financier), Ruth Hill (économiste en chef), Natalia Manuilova (spécialiste principale en gestion financière), Georgiana Pop (économiste principale), Sudarshan Gooptu (économiste en chef), et Henri Fortin (spécialiste en chef en gestion financière).

L'équipe a également profité des orientations stratégiques et des précieux conseils fournis par Soukeyna Kane (directeur pays), Edward Olowo-Okere (directeur mondial Gouvernance), Joelle Dehasse (responsable des opérations), Lars Christian Moller (responsable Pôle d'expertise), Michael Hamaide (chargé principal des opérations), et José R López Cáliz

(responsable programme) ainsi que des commentaires des pairs examinateurs : Kjetil Hansen (spécialiste principal du secteur public), Natalia Manuilova (spécialiste principale en gestion financière) et Fiseha Haile (économiste principal).

La Banque mondiale reconnaît l'étroite et fructueuse collaboration entretenue avec le Gouvernement du Niger (GdN) au cours de la préparation de ce rapport et tient à exprimer sa sincère gratitude à Son Excellence, M. le ministre des Finances Mamadou Diop.

Une telle étude aurait été impossible sans l'appui et les contributions du Gouvernement du Niger et de son administration. La Banque mondiale souhaite remercier en particulier S.E. M<sup>me</sup> Kane Aïchatou Boulama (ministre du Plan), M. Abdou Rafa Maman Laouali (directeur général, DGOF/R), M<sup>me</sup> Fatima Rabo (secrétaire générale adjointe du ministère des Finances), M. Moussa Moha (directeur des Études et de la Planification du ministère des Finances), M<sup>me</sup> Barazé Salamatou Katambé (directrice de la DEP/PE), M. Hassan Djafarou (chef de service à la DEP/PE), M. Habou Hamidine (secrétaire général du ministère des Finances), M. Mohamed Abdoulaye (directeur général adjoint du budget), M. Idi Dan Kari (directeur de la dette), M. Djibo Moussa Yacouba (inspecteur des impôts), M. Nouhou Tari (expert-comptable et président de l'ONECCA, l'Ordre national des experts-comptables et comptables agréés), et M. Zakariaou Seibou Daouda (vice-président du tribunal de commerce de Niamey), ainsi que M<sup>me</sup> Claire Hanounou (coordinatrice du Projet de renforcement des capacités du secteur public pour la délivrance des services – PCDS), M. Mahaman Sani Kanta (coordinateur adjoint du PCDS) et leurs équipes.

## Abréviations et acronymes

AG	Assemblée générale
ARM	Autorité de régulation multisectorielle
ARMP	Autorité de réglementation des marchés publics
BM	Banque mondiale
BRVM	Bourse régionale des valeurs mobilières
CA	Conseil d'administration
CAFER	Caisse autonome de financement et de l'entretien routier
CAIMA	Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles
CdC	Cour des comptes
CNPC NP	<i>Chinese National Petroleum Corporation Niger Petroleum</i>
CNUT	Conseil nigérien des utilisateurs de transports publics
COPRO-NIGER	Société nationale de commerce et de production du Niger
DEP/PE	Direction des entreprises publiques et du portefeuille de l'État
DG	Directeur général
DGB	Direction générale du budget
DGE/EP	Direction générale des entreprises publiques
DGI	Direction générale des impôts
DGOF/R	Direction générale des opérations financières et des réformes
DGTCP	Direction générale du trésor et de la comptabilité publique
EP	Entreprise publique
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPF	Établissement public de financement
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPP	Établissement public à caractère professionnel
EPS	Établissement public à caractère social
EPSCT	Établissement public à caractère scientifique, culturel et technique

EUR	Euro
FCFA	Franc de la Communauté financière africaine (franc CFA)
FMI	Fonds monétaire international
GdN	Gouvernement du Niger
IFAC	Fédération internationale des comptables
IMSA	Imouraren SA
iSOEF	Cadre intégré des entreprises publiques ( <i>Integrated State-Owned Enterprise Framework</i> )
LONANI	Loterie nationale du Niger
MAPS	Méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés ( <i>Methodology for Assessment of National Procurement Systems</i> )
MdF	Ministère des Finances
NIGELEC	Société nigérienne d'électricité
NIIF	Normes internationales d'information financière
NITRA	Société nigérienne de transit
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFEDES	Office des eaux du sous-sol
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONAHA	Office nigérien des aménagements hydroagricoles
ONECCA	Ordre national des experts-comptables et comptables agréés
ONPPC	Office national des produits pharmaceutiques et chimiques
OPVN	Office des produits vivriers du Niger
PCA	Président du conseil d'administration
PCDS	Projet de renforcement des capacités du secteur public pour la délivrance des services
PEFA	Dépenses publiques et responsabilité financière ( <i>Public Expenditure and Financial Accountability</i> )
PEM	Perspectives de l'économie mondiale
PIB	Produit intérieur brut
SE	Société d'État
SEEN	Société d'exploitation des eaux du Niger
SEM	Société d'économie mixte
SNC	Société nigérienne de cimenterie
SONARA	Société nigérienne de l'arachide
SONICHAR	Société nigérienne du charbon
SONIDEP	Société nigérienne des produits pétroliers
SONIPHAR	Société nigérienne des produits pharmaceutiques

SONITEL	Société nigérienne des télécommunications
SONUCI	Société nigérienne d'urbanisme et de construction immobilière
SOPAMIN	Société du patrimoine des mines du Niger
SORAZ	Société de raffinage de Zinder
SPE	Service public de l'eau
SPEN	Société de patrimoine des eaux du Niger
SYSCOHADA	Système comptable ouest-africain
TOFE	Tableau des opérations financières de l'État
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
USD	Dollars EU (dollars des États-Unis)



# Résumé analytique

**Les entreprises publiques (EP) sont devenues de plus en plus dominantes au Niger.** Leur nombre a augmenté de 109 depuis 1985. Sur les 164 EP en activité en 2018 dans le pays, 5 sont des sociétés d'État (SE), 31 des sociétés d'économie mixte (SEM), et 17 des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), autrement dit 53 fonctionnent sur une base commerciale. Les 103 EP restantes sont des établissements parapublics non commerciaux (EPA, EPCST, EPP, EPF, EPS) régis par un cadre juridique différent. Enfin, il existe 8 autres EP régies par des cadres juridiques spécifiques.

**Les EP occupent une place centrale dans l'économie du Niger.** Les entreprises publiques sont des acteurs économiques importants, en particulier dans les secteurs du pétrole et du gaz ainsi que minier, et délivrent des services publics essentiels, tels que l'électricité, l'eau et les télécommunications. Les trois principaux secteurs d'activité des EP, déterminés sur la base des actifs d'un sous-ensemble de grandes EP pour lesquelles des données financières étaient disponibles, sont : le pétrole et le gaz (67 %), l'industrie extractive (15 %) et l'électricité (9 %). Les données recueillies indiquent que le total des recettes du secteur des EP dépasse 20 % du PIB, et que les recettes fiscales générées par les EP atteignent environ 26 % du budget du Niger. Les salaires payés au personnel des EP représentent environ 2,1 % du PIB, contre 5,7 % du PIB pour la masse salariale totale du secteur public.

**Les organismes parastataux fournissent également des services sociaux essentiels, en particulier dans l'éducation et la santé.** Les données financières sur les subventions reçues par les organismes parastataux nigériens montrent que les trois principaux secteurs sont : l'éducation (59 %), la santé (20 %) et les infrastructures (10 %). Ces données indiquent également que le total des subventions se montait à 1 % du PIB, soit 7 % de la dépense publique.

**Depuis 2010, les efforts de réforme du Gouvernement du Niger (GdN) se sont concentrés sur l'amélioration de la tutelle et de la performance des EP.** La Direction des entreprises publiques et du portefeuille de l'État (DEP/PE) a été créée en 2014 au sein du ministère des Finances (Mdf). Le Gouvernement a poursuivi ses efforts pour améliorer le fonctionnement des EP dans des secteurs stratégiques tels que l'électricité, les télécommunications, les transports, l'agriculture et l'eau, et a commencé à mieux les contrôler grâce à des audits et à la mise en place progressive de mécanismes de suivi de l'information financière.

**En dépit d'informations limitées et pas toujours cohérentes, la Banque mondiale a pu appliquer au Niger le Cadre intégré des entreprises publiques (iSOEF – *Integrated State-Owned Enterprises Framework*).** Celui-ci analyse le paysage des EP, évalue les impacts budgétaires des EP (module iSOEF 2) et considère la gouvernance d'entreprise des EP et leurs mécanismes de redevabilité (module 4). L'étude est basée sur des données recueillies au cours de recherches et de missions sur le terrain, menées en étroite collaboration avec les autorités gouvernementales. Des informations quantitatives ont été collectées auprès de sources telles que le ministère des Finances, la Cour des comptes et des entretiens avec des représentants des pouvoirs publics, puis consolidées par l'équipe de la Banque mondiale. Le diagnostic de la gouvernance d'entreprise des EP et l'évaluation des risques budgétaires établis sur cinq EP sélectionnées représentant 9,3 % du PIB du Niger fournissent d'importantes leçons pour l'avenir.

## Risque budgétaire

**Le risque budgétaire associé aux EP est élevé.** Les transferts budgétaires aux EP sont passés de 24 milliards de francs CFA (4,5 % des dépenses budgétaires) en 2010, à 62 milliards de francs CFA (6,4 % des dépenses budgétaires) en 2017. Les EP ont exécuté des investissements publics à hauteur de 26 milliards de francs CFA (2,7 % des dépenses publiques) en 2017. Plusieurs EP sont tenues de remplir des obligations de service public – par exemple, de fournir des services ou des biens à des prix inférieurs à ceux du marché. Cela engendre des risques budgétaires, fausse les marchés sur lesquels opèrent les EP et évince les opérateurs privés. Ces risques sont aggravés par l'accès des EP au crédit commercial et leur tendance à recourir à la dette à court terme. Les EP bénéficient d'une dette garantie par l'État, y compris des dettes concessionnelles.

**Le Niger ne dispose pas d'un cadre complet pour identifier, évaluer et divulguer les risques budgétaires.** Malgré son importance et son impact

potentiel sur les finances publiques et la stabilité macroéconomique, le risque budgétaire lié aux EP n'est pas suivi. Les éléments clés, notamment les subventions, les obligations de service public, les garanties, les arriérés, la dette, les effectifs, et les performances du personnel du secteur public, ne sont pas correctement suivis et peuvent ainsi aggraver le risque budgétaire lié aux EP en raison de leur impact potentiellement important sur les comptes publics et la stabilité macroéconomique.

**La dette des EP et les arriérés d'impôts sont élevés, et le risque budgétaire augmente.** La dette accumulée par les EP du Niger est estimée à environ 25 % du PIB, soit la moitié de la dette publique totale. Les EP ont accumulé des arriérés d'impôts estimés à 1,0 % du PIB en 2017. Les transferts budgétaires aux EP atteignaient 1,8 % du PIB en 2017, et les investissements publics réalisés par les SE représentaient 5,7 % des investissements publics en 2017.

**L'analyse de la soutenabilité budgétaire révèle que les EP pourraient accroître le déficit budgétaire de l'État de 0,5 % du PIB et la dette de 11,6 % du PIB dans des scénarios de test de stress.** Ces effets potentiels constituent une limite inférieure, et un ajustement serait difficile compte tenu de l'état actuellement tendu des finances. Cette estimation de l'impact est prudente. Des chocs macroéconomiques plus graves, tels qu'une crise économique mondiale ou régionale, auraient des effets nettement plus larges et présentant des dimensions plus nombreuses, auxquels il serait beaucoup plus difficile de faire face.

**Malgré l'existence d'une procédure formelle d'approbation des garanties, celles-ci ne sont pas enregistrées de manière explicite, et les passifs qui pourraient en découler sont inconnus.** Les demandes de garanties doivent passer par le bureau du Premier ministre, qui s'appuie sur les recommandations du Comité interministériel chargé du suivi de la dette et de l'appui budgétaire, présidé par la Direction générale des opérations financières et des réformes du ministère des Finances. Lors de l'émission d'une garantie, aucun document n'est conservé (tel qu'un tableau des garanties existantes) et aucun contrôle des garanties déjà en place n'est effectué. Il semblerait donc que le Comité interministériel prend des décisions sur les nouvelles garanties sans connaître l'encours des garanties existantes ni le risque que pourrait représenter une mobilisation de celles-ci.

**Les dettes entre l'État et les EP et entre les EP ne sont pas soldées, entraînant ainsi une accumulation d'arriérés.** Ce manque de responsabilité clairement définies existe chez tous les acteurs et entraîne un cercle vicieux de non-paiement. L'État, par exemple, paie tardivement les EP pour l'électricité, les télécommunications et autres services publics. De même, les EP retardent le paiement des impôts et cotisations sociales dus à l'État. En outre, des dettes croisées peuvent s'accumuler entre les EP entretenant des

relations producteur-fournisseur, telles que l'Office national des produits pharmaceutiques et chimiques (ONPPC) et la Société nigérienne des produits pharmaceutiques (SONIPHAR), qui ne règlent souvent pas leurs factures. Cette assistance indirecte masque l'ampleur réelle du soutien financier aux EP et rend difficile l'évaluation de l'impact global. Aucun effort de compensation et d'apurement n'a été récemment entrepris.

**Des systèmes d'information inadéquats, des contraintes de capacité, et un manque de données et d'analyse constituent les principaux obstacles freinant l'évaluation du risque budgétaire lié aux EP au Niger.** L'information financière disponible sur le secteur est partielle et dépassée, et il n'existe pas d'information financière consolidée, sauf sur les transferts budgétaires. On ne peut donc trouver aucune analyse consolidée des tendances et des risques associés aux EP. Même les données disponibles ne sont pas utilisées pour analyser les performances financières des EP.

**Les autorités du Niger ont beaucoup à faire pour réduire leur exposition au risque budgétaire lié aux EP.** La chose pourrait être effectuée en réduisant la participation de l'État dans les activités commerciales, en limitant l'exposition aux passifs éventuels, en renforçant les mécanismes de gouvernance, en décrétant des clauses de non-renflouement pour réduire l'exposition, en garantissant une rémunération transparente et appropriée des EP effectuant des activités quasi budgétaires, et en veillant à ce qu'une marge de manœuvre budgétaire existe pour absorber les risques retenus et en prenant en compte les EP lors de la détermination des objectifs de déficit.

## **Gouvernance d'entreprise**

**Des ordonnances adoptées en 1986 prévoient quatre types d'EP, mais ne précisent pas complètement leur régime de gouvernance.** Bien que les dispositions soient similaires pour tous ces types d'entreprises et établissements et prévoient une supervision générale et directe, ces ordonnances ne présentent les mécanismes de gouvernance des EP de manière ni complète ni cohérente. Cela crée une complexité et une fragmentation inutiles, aggravées par le fait que les EPIC, SE et SEM sont soumises au droit commercial dans le cadre de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA).

**Même s'il existe des dispositions légales pour la transmission de l'information, elles sont peu détaillées et ne sont pas systématiquement suivies.** En ce qui concerne la production des rapports financiers et l'audit, les SE, SEM et EPIC sont soumises au même cadre juridique que le secteur privé. Les EPA, en revanche, répondent au droit public et à toutes les règles

de la comptabilité publique. Ces règles ne sont toutefois que partiellement appliquées, et les dépenses des EP ne sont donc pas systématiquement prises en compte dans les états financiers de l'État. Les exigences de transparence relatives aux EP, en particulier les EPIC et EPA, pourraient être renforcées et le niveau de contrôle interne des EPIC, SE et SEM être amélioré.

**La responsabilité de tutelle est fragmentée et les EP sont de facto soumises à un modèle de tutelle double où le ministère des Finances est responsable de la tutelle financière et les ministères sectoriels de la tutelle technique.** En pratique, les ministères sectoriels n'ont généralement pas la capacité d'exercer un contrôle correct à l'aide d'un suivi régulier et d'une évaluation efficace, et le personnel ne dispose pas de compétences spécialisées en matière de suivi des performances. La tutelle financière et le rôle d'actionnaire assumés par l'État sont encore affaiblis par le positionnement institutionnel de l'unité de suivi des EP du ministère des Finances.

**La tutelle financière est sapée par l'interaction limitée entre l'entité de tutelle et les organismes qu'elle contrôle.** La DEP/PE a du mal à exercer son autorité sur les organisations qu'elle supervise. Il semble que de nombreux organismes parastataux ne transmettent pas systématiquement leurs états financiers et estimations à la DEP/PE avec régularité et en temps voulu. Dans l'ensemble, la DEP/PE a peu d'interaction avec les organismes parastataux. Cette situation s'est quelque peu améliorée à la suite d'une série d'initiatives de communication et de rappels lancés par le ministère des Finances en 2017.

**Les textes juridiques n'exigent aucune expérience spécialisée minimale des administrateurs, et en pratique, les assemblées générales des SE se contentent de reproduire le travail de leurs conseils d'administration.** Toutes les EP doivent avoir un conseil d'administration et, dans le cas des EPA et EPIC, il s'agit de l'organe de décision suprême. Les SE et SEM doivent tenir une assemblée générale des actionnaires, qui est la plus haute autorité de décision de la société. Le directeur général est nommé par décret du président de la République pour les EP où l'État détient une majorité d'actions et par le conseil d'administration pour les entités où l'État détient une part minoritaire.

**L'accès à l'information ou la publication d'informations relatives aux EP sont limités au Niger, et celles-ci ne sont pas obligées de constituer des comités d'audit.** Un audit annuel par un auditeur externe est requis pour les états financiers des EPIC, SE et SEM, mais le travail des auditeurs n'est, de fait, pas utilisé. De plus, les sanctions prévues par la loi ne sont pas appliquées. Bien que toutes les EP soient soumises à des audits périodiques de conformité, effectués par la Cour des comptes, cette dernière ne dispose pas des ressources nécessaires pour les entreprendre de manière régulière. Cela signifie qu'elle ne peut effectuer chaque année que des contrôles d'audit sur

un nombre restreint d'EP. Ces dernières années, la Cour des comptes a publié des rapports annuels détaillés sur les résultats des contrôles effectués.

## **Plan d'action**

**Sur base des constatations de l'ISOEF, un plan d'action triennal séquentiel et sélectif a été élaboré pour la réforme du secteur des EP du Niger et il a été adopté par le ministère des Finances.** Ce plan est axé sur : (i) le renforcement du cadre institutionnel de la tutelle financière ; (ii) l'amélioration de l'information financière et du suivi du risque budgétaire ; (iii) l'accroissement de la transparence et l'amélioration des audits ; et (iv) des réformes juridiques. Ce plan d'action taillé sur mesure vise à améliorer la tutelle financière et la gestion du risque budgétaire (Annexe 10).

**Premièrement, la DEP/PE pourrait être élevée au rang de direction générale.** La transformation de la DEP/PE en nouvelle direction générale des entreprises publiques et du portefeuille de l'État (DGP/PE) pourrait contribuer à atténuer les limites actuelles et la fragmentation de la tutelle financière.

**Deuxièmement, il est essentiel d'améliorer la collecte des données ainsi que la publication régulière et en temps voulu des états financiers annuels.** L'amélioration de la gestion et du suivi des performances des EP et des risques budgétaires associés requiert des données de qualité. À cette fin, il est essentiel d'assurer la publication régulière et en temps voulu des états financiers annuels, de mettre en place un tableau de bord pour le suivi des informations financières des EP ; et de créer un système de collecte et de transmission des rapports et états financiers.

**Troisièmement, la production d'un rapport annuel agrégé sur les EP et le renforcement de la gestion et de la surveillance des risques budgétaires constituent une priorité.** La préparation d'un rapport annuel agrégé sur les EP fournira des informations essentielles pour l'amélioration de la surveillance du secteur – destinées en premier lieu à être utilisées par les pouvoirs publics, et par la suite à être publiées. Une méthodologie d'analyse et de suivi des risques budgétaires doit être élaborée et adoptée, et les contrats de performance en cours doivent être catalogués et évalués.

**Enfin, l'amélioration des performances du secteur des EP et la limitation des risques budgétaires nécessitent un cadre juridique à jour.** Celui-ci devra formaliser le mécanisme actuel de tutelle financière (le modèle double) et accorder un rôle important au ministère des Finances dans la création d'EP et la conduite du contrôle financier des EP, afin d'assurer une gestion et un suivi budgétaires améliorés. En outre, il contribuerait à développer la corporatisation des EP et à définir des critères clairs pour leur constitution.

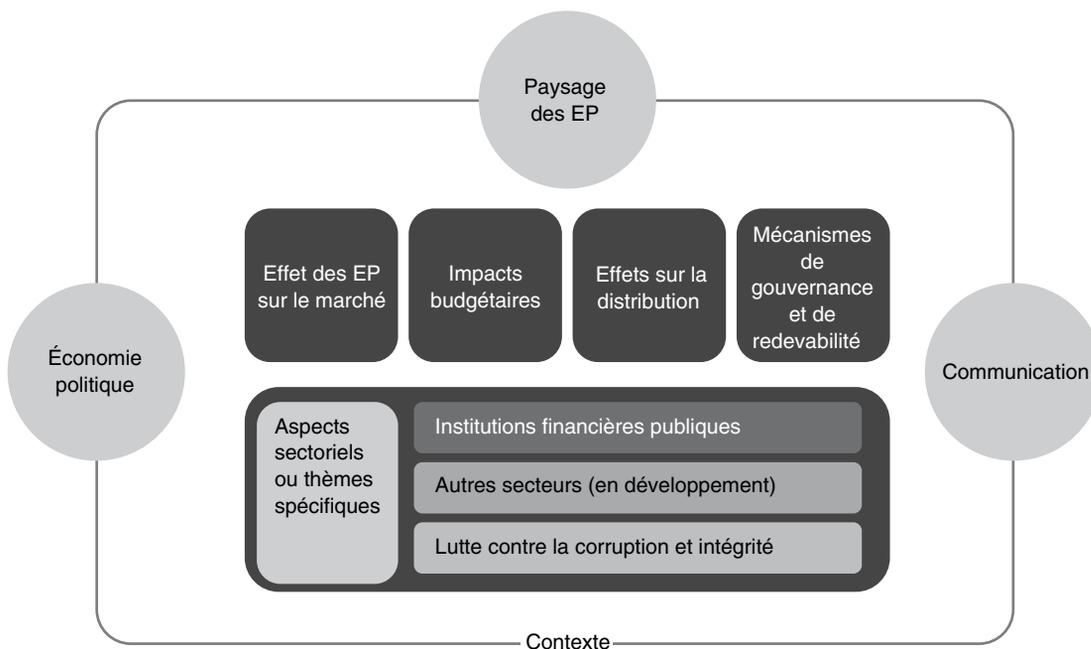
## CHAPITRE 1

# Introduction

**Cette évaluation fondée sur le Cadre intégré des entreprises publiques (iSOEF) a été réalisée dans le contexte du dialogue sur les EP en cours entre la Banque mondiale et le Gouvernement du Niger (GdN).** Par l'intermédiaire de son ministère des Finances (MdF), le GdN a sollicité l'appui de la Banque pour relever les défis liés à la gouvernance des EP et aux risques budgétaires afférents. Le GdN envisage une réforme progressive pour contrôler les dépenses budgétaires liées aux EP, améliorer les performances financières et opérationnelles de celles-ci, et mieux gérer les risques budgétaires qui leur sont associés.

**L'iSOEF du Niger se concentre sur les implications budgétaires des réformes des EP et sur les mécanismes de gouvernance et de redevabilité.** Développé par la Banque mondiale, l'iSOEF comprend quatre modules reflétant les aspects clés des EP : un module sectoriel et trois modules thématiques transversaux relatifs au contexte au sein duquel les réformes des EP sont évaluées et mises en œuvre (figure 1). Les quatre modules principaux concernent : (i) les effets des EP sur les marchés (module 1) ; (ii) les impacts budgétaires des réformes des EP (module 2) ; (iii) les effets des réformes des EP sur la distribution (module 3) ; et (iv) les mécanismes de gouvernance et de redevabilité des EP (module 4). L'iSOEF comprend un module sectoriel (module 5) sur les institutions financières publiques, et

FIGURE 1 : Le cadre iSOEF



d'autres secteurs (tels que le secteur de l'électricité, les industries extractives, et le secteur de l'eau et de l'assainissement) devraient être couverts à l'avenir. Enfin, trois modules thématiques traitent des facteurs transversaux tels que les risques de corruption, des considérations d'économie politique, et les stratégies de communication. Pour être considérée comme une évaluation iSOEF, une étude doit comprendre au moins deux modules. La présente évaluation iSOEF sur le Niger analyse le paysage des EP et évalue leurs impacts budgétaires (module 2) ainsi que leurs mécanismes de gouvernance et de redevabilité (module 4).

**Cette étude porte sur trois types d'EP commerciales régies par un cadre juridique commun : les sociétés d'État (SE) ; les sociétés d'économie mixte (SEM), partiellement détenues par l'État, avec des participations mixtes de l'État et du secteur privé ; et les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC), qui exercent des activités commerciales tout en fournissant des services publics.** L'étude présente brièvement certains aspects liés aux établissements publics à caractère administratif (EPA). La portée de l'étude ne comprend ni une analyse des entreprises ou entités individuelles ni une analyse des possibilités de privatisation.

**En dépit d'informations limitées et pas toujours cohérentes, la Banque mondiale a pu appliquer au Niger le cadre iSOEF.** L'étude est basée sur des données recueillies au cours de recherches et de missions sur le terrain, menées en étroite collaboration avec les autorités gouvernementales. Des informations quantitatives ont été collectées auprès de sources telles que le ministère des Finances, la Cour des comptes et des entretiens avec des représentants des pouvoirs publics, puis consolidées par l'équipe de la Banque mondiale. Le diagnostic de la gouvernance d'entreprise des EP et l'évaluation des risques budgétaires établis sur cinq EP sélectionnées, pour lesquelles suffisamment de données étaient disponibles et représentant 9,3 % du PIB du Niger, fournissent d'importantes leçons pour l'avenir.

**Sur base de l'évaluation du risque budgétaire et du diagnostic des règles et pratiques de gouvernance, l'étude propose un plan d'action précisant les mesures et options de réformes jugées réalisables dans le contexte spécifique du Niger.** Ce plan propose des actions graduelles séquencées et accompagnées de priorités. Dans la mesure du possible, il adapte ces mesures aux capacités et aux facteurs contextuels propres au Niger, au lieu de simplement transposer les bonnes pratiques internationales.

**Le rapport est organisé comme suit : Le chapitre 2 (Paysage des EP) donne un aperçu du secteur des EP au Niger et couvre la taille, la portée et les performances des EP.** Sur base du module 2 de l'iSOEF, le chapitre 3 fournit une évaluation du risque budgétaire du secteur des EP au Niger, y compris une analyse de la soutenabilité budgétaire comportant différents scénarios. Fondé sur le module 4 de l'iSOEF, le chapitre 4 examine les mécanismes de gouvernance et de redevabilité des EP du Niger, y compris le cadre juridique et réglementaire, ainsi que le rôle de supervision et la capacité de l'État à exercer efficacement ses fonctions de détention et de contrôle. Le chapitre 5 propose des options de réforme, adaptées au contexte national, qui visent à améliorer la gouvernance des EP à court et moyen termes.



## CHAPITRE 2

# Paysage des EP

## Évolution récente du secteur des EP

**Depuis 2010, les efforts de réforme du GdN se sont concentrés sur l'amélioration de la tutelle et de la performance des EP.** La Direction des entreprises publiques et du portefeuille de l'État (DEP/PE) a été créée en 2014 au sein du MdF. La Cour des comptes, la plus haute institution d'audit du Niger, a été créée en 2012<sup>1</sup> et dispose d'une chambre dédiée au contrôle des comptes des EP. Le GdN a poursuivi ses efforts pour améliorer le fonctionnement des EP dans des secteurs stratégiques tels que le pétrole et le gaz, l'extraction minière, l'électricité, les télécommunications, l'agriculture et l'eau. Bien que nombreuses, les réformes entreprises dans ces domaines ont été relativement ciblées et progressives et ont utilisé une variété d'instruments tels que les ajustements tarifaires (électricité), les ajustements budgétaires (télécommunications), les contrats de performance (agriculture), et la restructuration et recapitalisation (télécommunications). Les autorités ont également commencé à mieux contrôler les EP grâce à certains audits et à la mise en place progressive de mécanismes de suivi de l'information financière (voir annexe 5).

---

1. Loi organique no 2012-08 déterminant les pouvoirs, la composition, l'organisation et le fonctionnement de la Cour des comptes.

**Le Niger compte plus de 160 EP et organismes parastataux.** En 2018, les EP atteignaient le nombre total de 164 au Niger, dont 53 SE, SEM et EPIC ayant des activités commerciales (tableau 1)<sup>2</sup>. Le nombre d'EP a augmenté de 109 depuis 1985, ce qui correspond à la création d'une moyenne de 36 EP par décennie. En 2013, 14 EP ont été créées, tandis que seulement une l'a été durant la période 2014–2017 contre 16 entre 2017 et 2018. Les activités de certaines grandes SE, SEM et EPIC sont présentées dans l'annexe 6.

**TABLEAU 1 : EP par statut juridique**

Type d'EP	Nombre	Description
Sociétés d'État (SE)	5	EP détenues à 100 % par l'État et exerçant des activités commerciales ou industrielles à l'aide des méthodes appliquées par le secteur privé
Sociétés d'économie mixte (SEM)	31	EP ayant des participations mixtes de l'État et du secteur privé et exerçant des activités commerciales ou industrielles à l'aide des méthodes appliquées par le secteur privé
Établissements public à caractère industriel et commercial (EPIC)	17	EP organisées en organismes publics à vocation commerciale et sociale
Établissements public à caractère administratif (EPA)/organismes parastataux	103	Organismes parastataux n'exerçant pas d'activités commerciales ou industrielles, mais remplissant une mission d'intérêt public
Autres	8	Autres organismes parastataux, incluant les établissements publics à caractère professionnel (EPP) ; établissements publics à caractère social (EPS) ; établissements publics à caractère scientifique, culturel et technique (EPSCT) ; et établissements publics de financement (EPF)

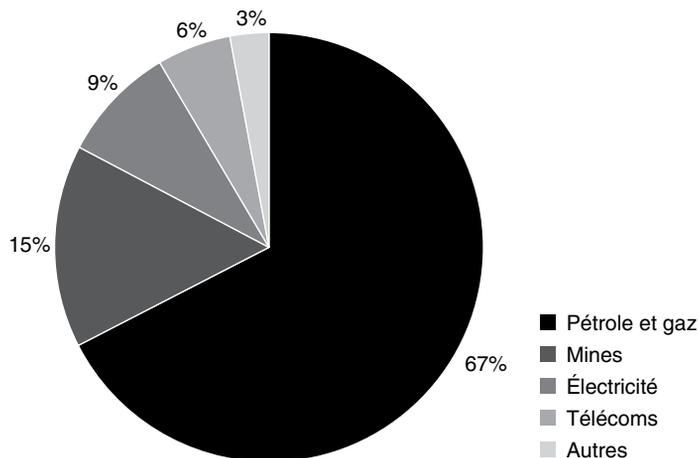
Source : DEP/SE et calculs de l'auteur.

## Domaines d'activité des EP

**Les EP occupent une place centrale dans l'économie du Niger.** Les entreprises publiques sont des acteurs économiques importants, en particulier dans les secteurs du pétrole et du gaz ainsi que minier, et délivrent des

2. À titre de comparaison, la Mauritanie compte 150 EP, dont 50 fonctionnent sur une base commerciale. À Madagascar, il y a 51 EP, le Chad en a 20 et le Mali 45.

**FIGURE 2 : Secteurs d'activité des EP selon leurs actifs**



Source : DEP/PE et calculs des auteurs.

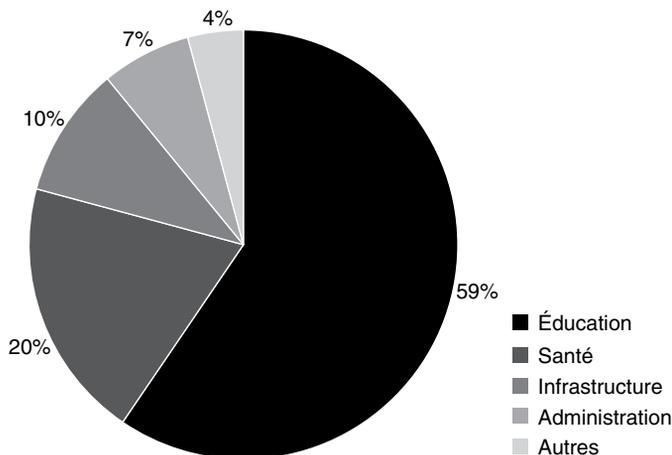
services publics essentiels, tels que l'électricité, l'eau et les télécommunications. Les trois principaux secteurs d'activité des EP, déterminés sur la base des actifs d'un sous-ensemble de grandes EP pour lesquelles des données financières étaient disponibles, sont : le pétrole et le gaz (67 %), l'industrie extractive (15 %) et l'électricité (9 %)³. Les données recueillies indiquent que le total des recettes du secteur des EP dépasse 20 % du PIB, et que les recettes fiscales générées par les EP atteignent environ 26 % du budget du Niger. Les salaires payés au personnel des EP représentent environ 2,1 % du PIB, contre 5,7 % du PIB pour la masse salariale totale du secteur public.

**Les organismes parastataux fournissent également des services sociaux essentiels, en particulier dans l'éducation et la santé**⁴. Les données financières sur les subventions reçues par les organismes parastataux nigériens montrent que les trois principaux secteurs sont : l'éducation (59 %), la santé (20 %) et les infrastructures (10 %). Ces données indiquent également que le total des subventions se montait à 1 % du PIB, soit 7 % de la dépense publique.

3. Ce calcul est basé sur l'information financière des années 2014 à 2017, relative à 13 grandes EP pour lesquelles des données étaient disponibles. Sont exclus les établissements publics de financement et plusieurs compagnies minières.

4. Cette répartition est basée sur l'information relative aux subventions payées en 2017 à 91 des 111 organismes parastataux soit 82 % du total.

**FIGURE 3 : Subventions aux organismes parastataux**



Source : DEP/PE et calculs des auteurs.

## Performances des EP

**Compte tenu de la taille et de l'importance du secteur des EP du Niger, le manque d'informations financières consolidées peut constituer un sérieux problème.** Même si toutes les EP sont tenues de produire des états financiers, ceux-ci sont souvent sujets à des retards importants et les versions auditées ne sont pas systématiquement transmises au DEP/PE. La qualité et la fiabilité des rapports doivent être améliorées, en particulier en raison de l'absence de formats normalisés, par exemple pour les rapports de gestion. Lorsque des normes existent, comme pour la comptabilité de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) ou la comptabilité de l'État, elles ne sont que partiellement appliquées. Des problèmes existent également dans la classification des dépenses et rendent difficiles l'analyse et le suivi des transferts aux EP. Par exemple, les transferts à l'Assemblée nationale sont classés comme des transferts vers un EPA, ce qui fausse les informations disponibles sur les transferts aux EP. La création du DEP/PE au sein de la Direction générale des opérations financières et des réformes du ministère des Finances représente une première étape dans la création d'une entité capable de consolider l'information sur les EP. Cette consolidation de l'information n'est pas encore complètement efficace, et aucune analyse consolidée des tendances des EP n'a encore été effectuée.

## Performances financières

**Les performances financières des EP peuvent tirer un avantage considérable d'améliorations supplémentaires, mais étant donné le déficit de données, il est difficile d'effectuer une analyse quantitative complète.** Des signes indiquent que certains ratios de la dette par rapport aux actifs sont négatifs, avec de fortes variations d'une année à l'autre entre les différents secteurs et types d'EP (annexe 6). Ces ratios ne sont pas toujours cohérents, soulignant ainsi un manque de données fiables. L'accès à des données plus nombreuses et plus précises permettrait une analyse plus approfondie et un meilleur diagnostic des problèmes de performances financières des EP. À cette fin, un recensement de toutes les EP et de leurs données pertinentes serait hautement prioritaire pour veiller à l'existence de données fiables pour appuyer un processus de décision fondé sur des faits. Un tel recensement serait également une condition préalable à la mise en place d'une base de données et d'un outil de suivi de la performance financière des risques budgétaires sectoriels, qui constitue une recommandation centrale du présent rapport.

## Performances de la prestation des services

**Malgré les substantielles subventions reçues par les EP, la portée et la qualité des services qu'elles fournissent sont limitées.** Le tableau 2 fournit des statistiques indicatives sur les biens ou services fournis principalement ou entièrement par des EP au Niger. Ils comprennent les services de santé, souvent délivrés par les hôpitaux et cliniques publics, ainsi que l'eau et l'électricité, fournis par des EP. Les données montrent que le niveau de la prestation des services pourrait être amélioré au Niger. Ces déficits de performances affectent également l'environnement des affaires, et bien que les performances des EP se soient nettement améliorées ces dernières années, le climat d'investissement demeure difficile au Niger.

**TABLEAU 2 : Sélection d'indicateurs de prestation des services au Niger**

	<b>Niger</b>	<b>Moyenne des pays à faible revenu de l'Afrique subsaharienne</b>
Accès à l'électricité (% de la population), 2016	16,2	42,8
Consommation de l'énergie électrique (kWh par habitant), 2015	51,4	480,6
Accès à une eau améliorée (% de la population), 2015	39	58
Décès dus aux maladies transmissibles et aux conditions maternelles, prénatales et nutritionnelles (% du total), 2016	63	56
Taux de vaccination contre la rougeole (% des enfants de 12 à 23 mois), 2017	78	70
Consommation d'engrais (kilogrammes par hectare de terres arables), 2016	0,4	16
Abonnements à la téléphonie mobile (pour 100 personnes), 2017	41	72

Source : Base de données des Indicateurs du développement dans le monde, Banque mondiale, mai 2019 ; OMS et UNICEF (2017).

## CHAPITRE 3

# Module 2 de l'iSOEF : Évaluation des risques budgétaires liés aux EP au Niger

### **Importance du suivi et de la gestion des risques budgétaires**

**La soutenabilité budgétaire des États est exposée à divers risques, et les liaisons entre les EP et les bilans des États constituent une source importante de ce type de risques.** Ceux-ci sont particulièrement prononcés et endogènes dans les pays qui définissent leurs objectifs budgétaires en termes de secteur public, EP comprises. Même si tel n'est pas le cas du Niger, d'importantes liaisons entre les finances de l'État et la performance des EP rendent la soutenabilité budgétaire du pays vulnérable aux retombées défavorables. Pour les EP rentables, par exemple, le principal risque budgétaire affectant le revenu de l'État provient de la variabilité des dividendes et des impôts versés au budget de l'État. Les EP déficitaires, en revanche, peuvent exercer une pression importante sur les dépenses publiques lorsqu'elles doivent être renflouées, périodiquement recapitalisées ou appuyées de manière régulière par des subventions ou des transferts.

**Dans le monde entier, des preuves empiriques soulignent les importants coûts budgétaires accumulés à travers les obligations de l'État à**

**l'égard des EP.** Une étude du Fonds monétaire international (FMI) (Bova et coll., 2016) révèle qu'entre 1990 et 2014, 14 % de l'ensemble des passifs éventuels identifiés dans un échantillon de 80 économies de marché avancées et émergentes étaient liés à des portefeuilles d'EP de l'État. Par exemple, les coûts budgétaires des plans de renflouement des EP représentaient en moyenne 3 % du PIB, et même 15 % du PIB dans un cas. Les passifs éventuels liés aux EP constituaient, en moyenne, la quatrième source de coût budgétaire dans l'échantillon.

**Le Niger ne dispose pas d'un cadre complet pour identifier, évaluer et divulguer les risques budgétaires.** Bien qu'il puisse avoir un impact significatif sur les finances publiques et la stabilité macroéconomique, le risque budgétaire n'est pas surveillé. Le budget de l'État n'inclut aucune analyse systématique du risque lié au portefeuille des EP. En outre, la loi organique des finances ne spécifie pas les informations financières des EP à inclure dans le budget annuel. Le fait que les rapports d'exécution du budget du Niger identifient fréquemment les chocs macroéconomiques ou autres comme la cause des écarts par rapport aux budgets initiaux met en évidence les possibilités d'amélioration dans l'évaluation, la gestion et l'atténuation des risques.

**La dette et les arriérés d'impôts des EP sont élevés au Niger, et les risques budgétaires sont en augmentation.** La dette accumulée par les EP est estimée à environ 25 % du PIB, soit la moitié de la dette publique totale du Niger. Les arriérés d'impôts accumulés par les EP peuvent être estimés à 1,0 % du PIB en 2017. Les transferts budgétaires aux EP sont passés de 4,5 % du budget total en 2011 à 6,4 % du budget total, soit 1,8 % du PIB, en 2017. Les investissements publics réalisés par les EP représentaient 2,7 % des dépenses totales et 5,7 % des investissements publics en 2017. Les EP bénéficient également d'importantes exonérations fiscales (même si aucune estimation n'est disponible) et plusieurs sont obligées de mener des activités quasi budgétaires, en fournissant souvent des services ou des biens à des prix inférieurs au marché ou inférieurs aux coûts. Ces liaisons entre les bilans des EP et de l'État engendrent un risque budgétaire et faussent la concurrence sur le marché avec les entreprises privées.

**L'analyse de la soutenabilité budgétaire montre que les EP pourraient accroître le déficit budgétaire de l'État de 0,5 % du PIB et la dette de 11,6 % du PIB dans des scénarios de test de stress.** Par exemple, l'impact d'une réduction de 23,5 % du prix du pétrole, d'une diminution de 27,5 % du prix de l'uranium et d'une baisse de 4 % de la croissance du PIB en 2020 réduirait le solde budgétaire global de l'État d'environ 0,4 ou 0,5 point de pourcentage du PIB entre 2020 et 2035 par rapport au niveau de référence. Si l'État devait consolider sa dette et celle des EP à partir de 2020, la

dette globale augmenterait en moyenne de 11,6 % du PIB entre 2020 et 2023, soit 10,1 % du PIB, et de 12,1 % du PIB entre 2024 et 2035.

**Ces effets budgétaires potentiels constituent une limite inférieure, et un ajustement serait difficile compte tenu de l'état actuellement tendu des finances du Niger.** En outre, il est probable que l'impact quantifié dans la présente analyse constitue une estimation prudente. Premièrement, l'analyse ne prend en compte que l'impact de 5 des 164 EP du Niger et, même si ces 5 EP ont été sélectionnées sur la base de leur taille et du risque budgétaire perçu, d'autres EP peuvent accroître substantiellement l'exposition budgétaire. Deuxièmement, des chocs macroéconomiques moins probables, mais plus graves, tels qu'une crise économique mondiale ou régionale, auraient des effets nettement plus larges et présentant des dimensions plus nombreuses, auxquels il serait beaucoup plus difficile de faire face. Enfin, les tests de résistance ne prennent pas en compte les sources de risque spécifiques aux EP ou aux secteurs (liées, par exemple, aux programmes d'investissement, à la fixation réglementaire des prix et aux catastrophes naturelles).

**Les autorités du Niger ont beaucoup à faire pour réduire leur exposition au risque budgétaire lié aux EP.** La chose pourrait être effectuée en réduisant la participation de l'État dans les activités commerciales, en limitant l'exposition aux passifs éventuels, en renforçant les mécanismes de gouvernance, en décrétant des clauses de non-renflouement pour réduire l'exposition, en garantissant une rémunération transparente et appropriée des EP effectuant des activités quasi budgétaires, et en veillant à ce qu'une marge de manœuvre budgétaire existe pour absorber les risques retenus, et en prenant en compte les EP lors de la détermination des objectifs de déficit.

## **Récentes évolutions macrobudgétaires au Niger**

**Même si sa situation macrobudgétaire s'est améliorée, le Niger reste fortement exposé aux chocs externes.** Les taux de croissance annuels réels ont été en moyenne de 6,4 % entre 2012 et 2017, contre 5,1 % entre 2001 et 2007 et 1,6 % au cours de la dernière décennie. La croissance est hautement volatile, principalement menée par l'agriculture et, par conséquent, soumise aux chocs climatiques. Le secteur des industries extractives est soumis aux fluctuations des prix des produits de base. Des problèmes persistants de sécurité entravent l'activité économique et pèsent sur la situation budgétaire en augmentant les dépenses de sécurité et les coûts liés aux crises humanitaires.

**Rompant avec une tendance à la détérioration installée depuis 2014, un solide programme d'assainissement budgétaire a commencé, depuis 2016, à améliorer le déficit budgétaire.** Celui-ci représentait 1,7 % du PIB entre 2011 et 2013 et s'est dégradé jusqu'à 8,5 % entre 2014 et 2015. En 2017, il a été ramené au total (sur base des engagements, dons inclus) à près de 5,7 % du PIB, contre 6,1 % en 2016 et 9,0 % en 2015 (voir annexe 2). Le GdN a renforcé les systèmes de paiement budgétaire et de suivi des engagements pour orienter ses efforts de consolidation budgétaire. Il a créé un comité interministériel pour améliorer la gestion des dépenses et mis en place un mécanisme fixant la priorité des dépenses en fonction de l'alignement des plans d'engagement trimestriels avec les liquidités du Trésor, ce qui a permis de s'assurer que les dépenses restent dans les limites des ressources disponibles.

**Les recettes fiscales du Niger ont été durement touchées par la baisse des prix du pétrole et de l'uranium.** Depuis les débuts de la production de pétrole en 2012, les recettes fiscales sont passées de 13,4 % du PIB en 2011 à 16,0 % du PIB en 2015. Les recettes fiscales sont ensuite tombées à 13,5 % et 13,1 % du PIB en 2016 et 2017, respectivement, en raison de la baisse des prix de l'uranium et du pétrole qui, conjuguée à la récession au Nigeria voisin, a réduit les recettes publiques. Ces tendances se sont reflétées dans les impôts payés par les cinq principales EP considérées dans la présente étude, qui sont passés de 0,18 % du PIB en 2011 à 0,27 % du PIB en 2015, avant de tomber à 0,15 % en 2016 et de revenir à 0,19 % en 2017.

**Les dépenses publiques ont significativement augmenté quand la production de pétrole a débuté, mais ont depuis commencé à décliner.** Les dépenses publiques ont augmenté de 13 points de pourcentage entre 2011 et 2015, passant de 19,4 % à 32,4 % du PIB. La majeure partie de cette augmentation a été financée par les revenus de ressources<sup>5</sup>. En revanche, avec la baisse des recettes du pétrole et de l'uranium, les dépenses publiques ont diminué de 32,4 % du PIB en 2015 à 26,9 % en 2017.

**Les dépenses d'investissement et de fonctionnement ont dû être ajustées.** Les premières ont diminué de 16,9 % du PIB en 2015 à 12,7 % en 2017, et les secondes de 15,4 % à 13,7 % du PIB au cours de la même période. Des mesures visant à éliminer les redondances dans la fonction publique et à exercer des contrôles plus stricts sur la masse salariale ont aidé à maîtriser les dépenses courantes. Comme par le passé, le déficit budgétaire a été financé par des prêts concessionnels extérieurs, des subventions intérieures et, dans une moindre mesure, des financements régionaux. Les transferts et

---

5. Avec le début de la production de pétrole, les recettes du secteur extractif sont passées de 2 % du PIB en 2010 à 7 % en 2016.

subventions ont représenté plus d'un tiers des dépenses de fonctionnement. Les subventions accordées aux cinq EP examinées dans cette étude ont culminé à 0,55 % du PIB en 2014, avant de s'établir à 0,36 % en 2017.

**L'encours de la dette publique et de la dette garantie du Niger a augmenté ces dernières années.** Il est estimé à 49,3 % du PIB en 2017, contre 25,9 % en 2011 et 24,7 % en 2013. La dette consolidée des administrations centrales et des EP a atteint la valeur élevée de 74,3 % du PIB en 2017. L'encours des prêts rétrocédés aux EP et la dette garantie auprès de la *China National Petroleum Corporation – Niger Petroleum* (CNPC NP) s'élevaient respectivement à 6,08 % et 0,6 % du PIB en 2017. La dette extérieure représente 70 % de la dette publique et garantie par l'État, dont la majeure partie (54 %) est une dette concessionnelle auprès de créanciers multilatéraux. Cette croissance rapide reflète l'augmentation des emprunts de l'État destinés à financer les investissements publics dans les infrastructures et les industries extractives.

## **Les risques budgétaires liés aux EP peuvent être élevés et en augmentation**

**La présente étude examine les risques budgétaires potentiels liés à un échantillon de cinq EP représentant la plus grande source potentielle de risque budgétaire parmi les EP du Niger, avant de proposer des actions concrètes pour gérer ces risques.** Elle présente une matrice des risques budgétaires et estime, dans un cadre macrobudgétaire simple, l'impact des chocs liés au pétrole et à l'uranium sur les impôts et les dividendes, la performance financière des EP et, finalement, le solde budgétaire et l'encours de la dette de l'État. Elle s'attache à quantifier l'impact de ces chocs sur la dette de ces cinq EP – c'est-à-dire sur les passifs éventuels implicites du budget de l'État. Elle propose également des actions concrètes pour gérer plus efficacement le risque budgétaire, sur la base de l'expérience d'autres pays (voir l'annexe 3 pour une présentation du cadre d'analyse des risques budgétaires).

**Les critères de sélection des cinq EP reprises dans l'échantillon comprenaient la taille (mesurée par l'actif, le passif et l'actif net), les profits et pertes nets, la dette nette (passif total moins les actifs courants), et les transferts nets de l'État.** En outre, les cinq EP ont bénéficié d'un audit administratif et financier financé par le Projet de renforcement des capacités du secteur public pour la délivrance des services (PCDS) de la Banque mondiale, qui a permis d'accéder à des données plus précises. Les EP retenues (annexe 8) sont la Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels

agricoles (CAIMA), la Société nigérienne des produits pétroliers (SONIDEP), la Société du patrimoine des mines du Niger (SOPAMIN), la Société de patrimoine des eaux du Niger (SPEN), et l'Office des produits vivriers du Niger (OPVN). Même si les performances individuelles de ces EP varient, ces entités représentaient, à elles cinq, 9,3 % du PIB en 2015. Parmi elles, trois (l'OPVN, la SOPAMIN et la CAIMA) ont enregistré des pertes en 2016. Les cinq sont fortement endettées, pour un total de 8 % du PIB en 2017, et la plupart ont généré des pertes chroniques qui ont érodé leurs fonds propres. La perte accumulée en 2017 est estimée à environ 1,0 % du PIB.

**L'évaluation du risque budgétaire requiert de quantifier les liaisons entre les EP et le budget dans le cadre d'une matrice de risque budgétaire (tableau 3).** La contribution directe des EP au budget (à l'aide des dividendes et impôts versés) et leurs obligations directes et indirectes, telles que les subventions, arriérés d'impôts, engagements garantis et non garantis, ont été estimées à la fin de 2017 pour le portefeuille complet des EP et l'échantillon des 5 grandes EP.

**TABLEAU 3 : Exposition budgétaire préliminaire de l'État du Niger due aux EP**

	Revenus			Passif direct (% du PIB)			Passif éventuel (% du PIB)		
		Cinq EP	Toutes les EP		Cinq EP	Toutes les EP		Cinq EP	Toutes les EP
<b>Revenus directs</b>	Impôt payé (% du total des impôts)	1,4	4,0						
	Dividendes versés (% des revenus non fiscaux versés)	10,0	17,8						
<b>Obligations explicites</b>				Subventions et transferts	0,36	1,82	Garantie directe	0,0	0,6
				Prêts rétrocédés	2,85	6,08			
<b>Obligations implicites</b>				Arriérés d'impôts et de sécurité sociale	0,4	1,0	Dettes non garanties	6,26	25,0

Source : Ministère des Finances, Département de la dette, et DEP/PE.

**La dette accumulée par les EP est élevée.** La dette accumulée par l'ensemble des EP est estimée à environ 25 % du PIB en 2017, soit la moitié de la dette publique du Niger. Un tiers (6,26 % du PIB) serait détenu par les cinq EP sélectionnées (tableau 4). La SPEN et la SONIDEP sont les principales détentrices de dette, avec 3,45 % et 1,5 % du PIB respectivement. Ce niveau

**TABLEAU 4 : Encours de la dette de cinq EP, 2011–2017**

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>SOPAMIN</b>	En millions de FCFA	6 662	7 434	10 733	8 079	14 820	14 766	8 834
	En % du PIB	0,22	0,21	0,28	0,20	0,35	0,33	0,19
<b>SONIDEP</b>	En millions de FCFA	10 097	26 057	31 396	47 147	32 334	62 254	70 935
	En % du PIB	0,33	0,74	0,83	1,16	0,75	1,38	1,50
<b>OPVN</b>	En millions de FCFA	6 527	25 126	27 828	37 671	25 048	29 233	35 340
	En % du PIB	0,22	0,71	0,73	0,93	0,58	0,65	0,75
<b>SPEN</b>	En millions de FCFA	82 663	90 870	96 820	121 205	144 949	153 611	163 058
	En % du PIB	2,73	2,56	2,56	2,98	3,38	3,41	3,45
<b>CAIMA</b>	En millions de FCFA	12 925	11 246	10 923	11 011	13 215	12 936	17 762
	En % du PIB	0,43	0,32	0,29	0,27	0,31	0,29	0,38
<b>TOTAL</b>	CFAF millions	118 874	160 733	177 700	225 113	230 366	272 799	295 930
	<b>En % du PIB</b>	<b>3,93</b>	<b>4,54</b>	<b>4,69</b>	<b>5,53</b>	<b>5,37</b>	<b>6,05</b>	<b>6,26</b>

Source : Ministère des Finances, DEP/PE.

élevé d'endettement résulte de l'insuffisance des ressources propres à investir. Le montant de la dette et les conditions de service associées (telles que le taux d'intérêt et l'échéance) ne sont pas suivis. En outre, la facilité d'accès au crédit commercial et la tendance des EP à recourir à la dette à court terme aggravent le risque budgétaire. Cela implique l'existence d'un passif budgétaire d'une ampleur inconnue, car même si les dettes ne sont pas explicitement garanties par l'État, il semble peu probable que celui-ci laisse des EP faire faillite.

**Les EP peuvent avoir accumulé d'importants arriérés d'impôts, et les dettes entre les EP et l'État ne sont pas soldées.** Le Département des grandes entreprises de la Direction générale des impôts (DGI) suit les arriérés d'impôts des EP, avec une participation faible à nulle de la DEP/PE. Selon les données 2017 du Département des grandes entreprises, les retards de paiement à l'État des impôts et contributions sociales des EP ont entraîné une accumulation d'arriérés d'impôts de 8,6 % des recettes fiscales, soit 1,0 % du PIB, dont 0,4 % pour les seules cinq EP sélectionnées dans cette étude. De son côté, l'État retarde également ses paiements aux EP (par exemple, pour l'électricité, les télécommunications et d'autres services publics). Les créances sur l'État et les clients d'autres EP sont élevées, avec un impact négatif potentiel sur la situation de trésorerie du pays. Ces EP ne disposent pas d'un mécanisme adéquat pour le recouvrement des créances, ce qui leur cause des problèmes de trésorerie, qui les contraignent souvent à faire appel

à de coûteux emprunts bancaires. Cette situation place ces EP dans la difficile situation de choisir entre le non-remboursement de leur dette et le déclenchement d'un renflouement ou d'une recapitalisation par l'État. Cela peut compliquer l'évaluation de la dette nette des EP et rendre difficile l'évaluation de leur impact global. Certains efforts de compensation et d'apurement ont été entrepris dans le passé. Toutefois, aucun inventaire détaillé n'a été récemment effectué.

**Les dividendes et impôts payés par les EP sont volatiles.** Les impôts et dividendes versés par les cinq EP considérées s'élèvent à 9,134 milliards de francs CFA (1,5 % des recettes fiscales), soit 0,2 % du PIB, sur un taux d'environ 1,0 % du PIB payé par l'ensemble des EP. La SONIDEP et la SOPAMIN sont les principales contributrices au budget de l'État. Depuis 2011, les impôts et dividendes ont fluctué entre un minimum de 1,0 % des recettes fiscales en 2012 et un maximum de 2,0 % en 2015, avant de retomber à 1,2 % en 2016 et à 1,5 % en 2017. Les revenus de la SONIDEP et de la SOPAMIN étant liés à la vente du pétrole et de l'uranium, la volatilité des impôts et dividendes reflète les fluctuations des prix du pétrole et de l'uranium observées au cours de la même période. Cela peut constituer une source de risque budgétaire, étant donné que l'État ne peut prédire avec précision les ressources budgétaires générées par ces EP en raison de facteurs de prix exogènes.

**On observe une augmentation substantielle des subventions et autres transferts budgétaires aux EP, tant en valeur absolue que par rapport au budget national.** Les subventions aux cinq EP ont culminé à 22,5 milliards de francs CFA, soit 0,55 % du PIB en 2014, puis sont redescendues à 17,0 milliards de francs CFA, ou 0,36 % du PIB, en 2017. La CAIMA et l'OPVN sont les principaux bénéficiaires des subventions et transferts de l'État (tableau 5). Même si les subventions reçues par ces deux EP continuent d'être importantes, elles ont considérablement diminué depuis le sommet atteint en 2012 pour la CAIMA et en 2014 pour l'OPVN. Cette baisse a mis l'OPVN et la CAIMA dans une position difficile, étant donné que les subventions constituent leur principale source de revenus. Pour surmonter le problème, les deux EP ont dû emprunter auprès du système bancaire. De plus, le fait que ces EP ont réalisé des investissements dans des politiques publiques, pour lesquelles elles ne sont pas remboursées, et effectuent des ventes à des prix inférieurs aux prix d'achat pour honorer leur engagement de service public peut engendrer des risques budgétaires et fausser les marchés sur lesquels elles opèrent.

**La contribution nette au budget des cinq EP est négative.** Les impôts et dividendes versés par elles ont culminé à 0,33 % du PIB en 2015, pour tomber ensuite à 0,19 % en 2017. La SONIDEP et la SOPAMIN sont les principales contributrices. Étant donné que les deux EP opèrent dans le secteur des

**TABLEAU 5 : Subventions et transferts perçus par cinq EP**

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>SOPAMIN</b>	En millions de FCFA	—	—	—	—	—	—	—
	En % du PIB	—	—	—	—	—	—	—
<b>SONIDEP</b>	En millions de FCFA	128	119	111	102	94	85	76
	En % du PIB	—	—	—	—	—	—	—
<b>OPVN</b>	En millions de FCFA	487	416	1 373	13 053	11 292	8 473	11 552
	En % du PIB	0,02	0,01	0,04	0,32	0,26	0,19	0,24
<b>SPEN</b>	En millions de FCFA	—	55	49	43	11	—	—
	En % du PIB	—	—	—	—	—	—	—
<b>CAIMA</b>	En millions de FCFA	5 567	13 554	9 054	9 304	6 368	5 306	5 341
	En % du PIB	0,18	0,38	0,24	0,23	0,15	0,12	0,11
<b>TOTAL</b>	En millions de FCFA	6 182	14 145	10 587	22 502	17 765	13 864	16 970
	<b>En % du PIB</b>	<b>0,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,28</b>	<b>0,55</b>	<b>0,41</b>	<b>0,31</b>	<b>0,36</b>

Source : Ministère des Finances, DEP/PE.

industries extractives (respectivement du pétrole et de l'uranium), leur santé financière a été négativement touchée par la chute des prix internationaux. Les paiements à l'État de leurs impôts et dividendes en ont été durement affectés. Compte tenu du niveau élevé des transferts de l'État à la CAIMA et à l'OPVN, la contribution nette au budget des cinq EP (mesurée par les impôts et dividendes moins les subventions et transferts) était négative, à -0,17 % du PIB (tableau 6) contre -0,5 % du PIB pour l'ensemble des EP.

**Malgré l'existence d'une procédure formelle d'approbation des garanties, celles-ci ne sont pas enregistrées de manière explicite, et les passifs qui pourraient en découler sont inconnus.** Les demandes de garanties doivent passer par le bureau du Premier ministre, qui s'appuie sur les recommandations du Comité interministériel chargé du suivi de la dette et de l'appui budgétaire, présidé par la Direction générale des opérations financières et des réformes du ministère des Finances. Lors de l'émission d'une garantie, aucun document n'est conservé (tel qu'un tableau des garanties existantes) et aucun contrôle des garanties déjà en place n'est effectué. Il semblerait donc que le Comité interministériel prend des décisions sur les nouvelles garanties sans connaître l'encours des garanties existantes ni le risque que pourrait représenter une mobilisation de celles-ci. Actuellement, la seule garantie reconnue au Niger est celle offerte à la *China National Petroleum Corporation* lors de la construction de la raffinerie de pétrole de Zinder (SORAZ) en 2008, pour un montant équivalant à 352 millions de

**TABLEAU 6 : Contribution nette au budget de cinq EP (en millions de francs CFA, sauf indication contraire)**

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>SOPAMIN</b>	Impôts	1 646	844	1 449	2 005	4 340	673	1 589
	Dividendes	0	0	0	0	0	0	0
<b>SONIDEP</b>	Impôts	3 809	3 770	7 803	7 144	6 540	5 385	5 416
	Dividendes	0	0	0	0	2 500	644	347
<b>OPVN</b>	Impôts	12	323	59	68	191	81	1 467
	Dividendes	0	0	0	0	0	0	0
<b>SPEN</b>	Impôts	55	115	141	164	220	243	143
	Dividendes	0	0	0	0	0	0	0
<b>CAIMA</b>	Impôts	13	39	126	558	173	226	173
	Dividendes	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(En francs CFA)</b>	<b>5 535</b>	<b>5 090</b>	<b>9 578</b>	<b>9 938</b>	<b>13 964</b>	<b>7 251</b>	<b>9 134</b>
	<b>(en % du PIB)</b>	<b>0,18</b>	<b>0,14</b>	<b>0,25</b>	<b>0,24</b>	<b>0,33</b>	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>
<b>Transferts</b>	<b>(en % du PIB)</b>	<b>0,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,28</b>	<b>0,55</b>	<b>0,41</b>	<b>0,31</b>	<b>0,36</b>
<b>Contribution nette</b>	<b>(en % du PIB)</b>	<b>-0,02</b>	<b>-0,26</b>	<b>-0,03</b>	<b>-0,31</b>	<b>-0,08</b>	<b>-0,15</b>	<b>-0,17</b>

Source : Ministère des Finances, DEP/PE.

dollars EU (194,7 milliards de francs CFA ou 3,7 % du PIB). L'encours de 28,3 milliards de francs CFA (0,6 % du PIB) à la fin juin 2018 devrait être intégralement remboursé d'ici 2019.

**Les prêts rétrocédés sont élevés et, contrairement aux garanties, soumis à une comptabilité transparente automatique.** Les prêts initiaux rétrocédés aux EP sont principalement contractés par l'État et rétrocédés à des entreprises des secteurs de l'électricité (NIGELEEC), de l'eau (SPEN) et des télécommunications (Niger Telecom). Leur valeur s'élève à 293,785 milliards de francs CFA, soit 6,22 % du PIB. À ce jour, les EP n'ont remboursé que 0,13 % du PIB et, à la fin de 2017, le solde était de 287,512 milliards de francs CFA, soit 6,08 % du PIB (tableau 7). Même si les prêts garantis ne sont reconnus dans le budget que lorsqu'ils sont appelés, les prêts rétrocédés proviennent néanmoins de ressources directement accordées à l'État. Les emprunts rétrocédés affectent donc immédiatement la dette brute de l'État (contrairement à la dette garantie) et relèvent du budget national, ce qui permet au parlement d'exercer un pouvoir de surveillance.

**Des dettes croisées peuvent s'accumuler entre les EP entretenant des relations producteur-fournisseur.** Par exemple, l'*Office national des produits pharmaceutiques et chimiques* (ONPPC) et la *Société nigérienne des*

**TABLEAU 7 : Prêts de l'État rétrocedés aux EP, 2017**

	Montants initiaux rétrocedés (FCFA)	Paiement effectué (FCFA)	Montant rétrocedé restant (FCFA)	Montant rétrocedé restant (% du PIB)
<b>SPEN</b>	140 367	5 766	134 601	2,85
<b>NIGELEC</b>	98 532	183	98 349	2,08
<b>SONITEL</b>	54 886	324	54 562	1,15
<b>TOTAL</b>	<b>293 785</b>	<b>6 273</b>	<b>287 512</b>	<b>6,08</b>

Source : Ministère des Finances, Direction de la dette.

*produits pharmaceutiques* (SONIPHAR) ne règlent souvent pas leurs factures. Ce manque de responsabilité existe chez tous les acteurs et entraîne un cercle vicieux de non-paiement. Cette assistance indirecte masque l'ampleur réelle du soutien financier aux EP et rend difficile l'évaluation de l'impact global. Aucun effort de compensation et d'apurement n'a été récemment entrepris.

**De nombreuses EP éprouvent de fortes difficultés à recouvrer les créances de leurs clients.** Une entité interrogée dans le cadre de cette étude a indiqué que, dans un certain segment de ses produits, 90 % des lignes de crédit des clients souffraient d'arriérés de paiement supérieurs à un an. Cette EP a également déclaré que ces arriérés étaient entièrement provisionnés et parfois amortis. Les règles relatives à la constitution des provisions appliquées par les EP ne sont pas transparentes, et la plupart des entreprises publiques n'intègrent pas cette information dans leurs états financiers.

**Des systèmes d'information inadéquats, des contraintes de capacité, et un manque de données et d'analyse constituent les principaux obstacles freinant l'évaluation du risque budgétaire lié aux EP au Niger.** Premièrement, l'information financière disponible sur le secteur est partielle et dépassée, et il n'existe pas d'information financière consolidée, sauf sur les transferts budgétaires. On ne peut donc trouver aucune analyse consolidée des tendances et des risques associés aux EP. Deuxièmement, même les données disponibles ne sont pas utilisées pour analyser les performances financières des EP. La DEP/PE n'effectue aucune analyse significative de la performance budgétaire ou du soutien financier du secteur public dans son ensemble ou des entités reprises dans le portefeuille de l'État. En particulier, la DEP/PE ne collecte ni ne met à jour l'information de manière systématique, et elle ne produit pas d'informations financières supplémentaires pour le portefeuille ou l'analyse des risques existants et de leur évolution possible selon différents scénarios. La DEP/PE est par conséquent dans l'incapacité de quantifier raisonnablement les profits et pertes des EP individuelles ou du portefeuille dans son ensemble. Troisièmement, des contraintes de

capacité et des mécanismes de tutelle fragmentés empêchent la DEP/PE de suivre efficacement les risques budgétaires. Compte tenu de ces lacunes et de l'état fragmenté de la fonction de supervision, la DEP/PE ne dispose pas des capacités techniques et institutionnelles nécessaires pour suivre et analyser le risque budgétaire associé aux EP. Elle n'est pas en mesure de surveiller les risques et les problèmes de performance générés par : (i) la création de nouvelles entités ; (ii) les entités déficitaires du portefeuille de l'État ; (iii) l'accumulation de dette et de passif éventuel due aux garanties de l'État implicites ou explicites ; ou (iv) un recrutement incontrôlé et les obligations financières correspondantes pour l'État.

**La tutelle financière est sapée par l'interaction limitée entre l'entité de tutelle et les organismes qu'elle contrôle.** La DEP/PE a du mal à exercer son autorité sur les organisations qu'elle supervise. Il semble que de nombreux organismes parastataux ne transmettent pas systématiquement leurs états financiers et estimations à la DEP/PE avec régularité et en temps voulu. L'information provenant de la Cour des comptes et des rapports financiers tarde souvent à parvenir à la DEP/PE et, dans certains cas, n'est pas transmise du tout. Dans l'ensemble, la DEP/PE a peu d'interaction avec les organismes parastataux. Cette situation s'est quelque peu améliorée à la suite d'une série d'initiatives de communication et de rappels lancés par le ministère des Finances en 2017.

**Les éléments clés des interactions des EP avec le budget de l'État et l'économie dans son ensemble – notamment les subventions, les obligations de service public, les garanties, les arriérés, la dette<sup>6</sup>, les effectifs et les performances du personnel du secteur public – ne sont pas correctement suivis et peuvent ainsi aggraver le risque budgétaire lié aux EP.** Bien que ce risque et son impact potentiel sur les comptes publics et la stabilité macroéconomique soient importants, ils ne font pas l'objet d'un suivi. Ils sont discutés plus en détail ci-dessous.

## Subventions

**Depuis les réformes mises en œuvre par le ministère des Finances en 2013, la DEP/PE surveille dans une certaine mesure les subventions et, depuis 2018, participe activement aux discussions de préparation du budget concernant les subventions aux EP.** Celles-ci sont souvent souhaitables. Par exemple, elles peuvent être conçues pour soutenir des investissements, tels que la construction et la réhabilitation des infrastructures

---

6. Cela fait référence aux dettes détenues par les banques commerciales.

nécessaires, qui, bien gérés, produiront des résultats positifs et des flux de trésorerie. De même, les subventions peuvent être utilisées pour rembourser les EP pour l'exécution d'obligations de service public, telles que la fourniture de services publics essentiels dans les zones rurales. Même si la DEP/PE surveille, dans une certaine mesure, l'attribution des subventions aux EP, elle intervient peu dans le suivi de leur utilisation. Ainsi, de nombreuses EP nigériennes semblent employer les subventions pour financer leurs coûts d'exploitation, tandis que leurs investissements sont souvent financés par des emprunts auprès de banques commerciales, rendant ainsi leurs opérations non soutenables. De plus, le niveau des subventions n'est pas toujours aligné sur les opérations de service public spécifiques que les EP sont censées effectuer. Bien que la DEP/PE ait récemment commencé à participer aux discussions sur les subventions des EP, elle continue d'avoir peu d'influence sur la détermination de leur niveau.

### **Obligations de service public**

**La DEP/PE ne participe pas aux discussions sur la définition des services publics, qui ne tiennent pas suffisamment compte des conséquences financières pour l'État.** Les EP, en particulier les EPIC, sont parfois responsables de l'exécution d'obligations de service public et d'investissements, dont les coûts ne sont pas identifiés avec précision et pour lesquels elles ne sont pas remboursées. La CAIMA, par exemple, est chargée de distribuer des intrants agricoles, tels que des engrais et des tracteurs, à des prix nettement inférieurs au prix d'achat, dans le but d'accroître les rendements agricoles dans tout le pays. Cela pose toutefois d'importants problèmes budgétaires à l'État, car confrontée à une baisse des subventions et à une couverture insuffisante de ses coûts, la CAIMA a eu recours à des emprunts commerciaux et a accumulé une dette importante.

### **Dividendes**

**Il n'existe aucune norme générale pour la détermination du montant des dividendes ou d'autres objectifs financiers au Niger.** La distribution des bénéfices sous la forme de dividendes, ou leur rétention pour des programmes de réinvestissement ou d'autres incitations, est décidée par le conseil d'administration (CA) de l'entreprise. Certains pays ont défini des objectifs spécifiques de performance financière ou des niveaux minimaux de dividendes pour les EP.

## Personnel

**Les risques budgétaires associés aux ressources humaines des EP ne font pas l'objet d'un suivi efficace.** Le décret 86-154/PCMS/Mtep/SEM du 23 octobre 1986 relatif au statut général du personnel des EP, à savoir des EPIC, SE et SEM, définit un cadre général pour les effectifs des EP. Un décret du 21 janvier 1987<sup>7</sup> définit et fixe les conditions d'emploi de différents groupes d'employés. Chaque EP a un statut particulier et la gestion des ressources humaines ne semble pas homogène. Dans le système actuel, le recrutement des EP et leurs responsabilités vis-à-vis de l'État ne sont pas soumis à un suivi ou à un contrôle systématique. En outre, le contrôle est entravé par les différents statuts du personnel et l'absence d'un système de suivi consolidé. Le manque de contrôle de la masse salariale dans le secteur parastatal constitue un risque potentiel pour les performances financières, qui peut se manifester sous la forme de paiement d'arriérés, de dépenses de soins de santé ou d'obligations de pension non budgétées au préalable.

## Cadre des performances

**Le suivi des performances des EP est confié aux ministères sectoriels chargés du contrôle technique des EP, mais ce suivi est limité.** En pratique, les ministères sectoriels du Niger ne disposent généralement pas de la capacité nécessaire pour exercer un contrôle efficace à l'aide d'un suivi régulier et d'une évaluation pertinente. De plus, ces entités de supervision ne possèdent pas les compétences spécialisées requises pour le suivi des performances.

**Bien que le cadre juridique prévoit la possibilité d'établir des contrats programmes (de performance) fondés sur des objectifs de performance définis, ces contrats n'ont pas été utilisés depuis plusieurs années, sauf récemment dans le secteur de l'agriculture.** Bien que l'État puisse négocier des contrats programmes annuels ou pluriannuels avec des EP<sup>8</sup>, ceux-ci ne semblent généralement pas exister dans la pratique. L'exception est le secteur de l'agriculture, où des contrats de performance ont été signés en 2017 dans le cadre de l'appui budgétaire de l'Union européenne au programme nutritionnel Initiative 3N du GdN. Ces contrats sont valables pour deux ans (2018–2019) et comprennent des indicateurs de performance pour chaque objectif du contrat, ainsi que des exigences en matière de

---

7. Le numéro du décret ne figure pas sur la copie reçue dans le cadre de la préparation de ce rapport.

8. Ordonnance 86-002.

rapports (par exemple, la soumission de rapports trimestriels sur l'exécution du contrat). La définition d'objectifs de performance peut aider à renforcer la redevabilité, en particulier dans les EP ayant une importance stratégique. Les contrats programmes peuvent également être utilisés pour fixer des objectifs de performance financière pour les EP, même s'il existe également d'autres moyens. Ces contrats constituent un premier pas vers la mise en place d'une culture axée sur la performance, mais ils comportent également des caractéristiques de tarification qui limitent la discipline financière. Le prix des produits ou services vendus par les EP est fixé par les autorités, une décision apparemment politique. Cela peut empêcher les opérations d'être effectuées de manière à optimiser le recouvrement des coûts, et il n'y a pas de subvention correspondante pour couvrir la différence entre le prix du contrat et un prix permettant le recouvrement des coûts.

## **Approche future de l'évaluation des risques budgétaires liés aux EP au Niger**

### **Scénario de base**

**Les perspectives macroéconomiques du scénario de référence sont positives.** Le PIB réel du Niger devrait augmenter de 6,9 % entre 2018 et 2023 et de 6,0 % entre 2024 et 2035. Le déflateur du PIB est estimé en moyenne à 2,2 % entre 2018 et 2023 et à 2,0 % entre 2024 et 2035. Le taux de croissance du PIB nominal est ainsi estimé à 9,2 % entre 2018 et 2023 et à 8,1 % entre 2024 et 2035. On suppose que le franc CFA continuera d'être lié à l'euro jusqu'en 2035. Une augmentation nominale de 1,1 % du franc CFA est prévue par rapport au dollar EU entre 2018 et 2023, sans dépréciation au-delà de 2024. D'autres variables exogènes importantes sont largement cohérentes avec les projections des Perspectives de l'économie mondiale (PEM) du FMI. En particulier, les prix de l'uranium et du pétrole devraient se stabiliser autour de 40 dollars EU par kilo d'uranium et de 70 dollars EU par baril de pétrole brut entre 2018 et 2035 (tableau 8).

**Le GdN cherche à atteindre ses objectifs d'assainissement budgétaire conformément au programme de réformes en cours et à l'objectif de 3 % du PIB fixé par l'UEMOA pour le déficit d'ici à 2020.** Le déficit budgétaire global devrait diminuer progressivement, de 4,5 % du PIB en 2019 à 2,0 % du PIB en 2023 et être maintenu à ce niveau à partir de 2024 (tableau 9). En conséquence, la dette publique devrait passer de 49,3 % du PIB en 2017 à 47,4 % entre 2018 et 2023, et à 36,8 % du PIB entre 2024 et 2035. La mobilisation des recettes intérieures restera le principal moyen de consolidation, et la

**TABLEAU 8 : Hypothèses macroéconomiques du scénario de référence, 2017–2035**

	2017 Est.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.	2021 Proj.	2022 Proj.	2023 Proj.	2024–35 Proj.
PIB nominal (milliards de FCFA)	4 726	5 135	5 600	6 051	6 518	7 340	7 993	13 736
Croissance du PIB nominal (% changement)	4,8	8,6	9,1	8,1	7,7	12,6	8,9	8,1
Croissance du PIB réel (% changement)	4,9	5,2	6,5	6,0	5,6	11,0	6,8	6,0
Déflateur du PIB (% changement)	-0,1	3,3	2,4	1,9	2,0	1,4	2,0	2,0
Prix pétrole (dollars EU/baril)	54,2	69,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
Prix uranium (dollars EU/kg)	34,0	35,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Taux de change (FCFA/dollars EU)	580,9	553,1	560,5	553,1	549,9	545,2	542,8	542,8
Taux de change (FCFA/EUR)	656,0	656,0	656,0	656,0	656,0	656,0	656,0	656,0

Source : Autorités du Niger ; estimations et projections du personnel du FMI et de la Banque mondiale.

**TABLEAU 9 : Opérations financières de l'État dans le scénario de référence, 2017–2035 (% du PIB)**

	2017 Est.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.	2021 Proj.	2022 Proj.	2023 Proj.	2024–35 Proj.
<b>Total des revenus et subventions</b>	<b>21,2</b>	<b>24,0</b>	<b>24,0</b>	<b>24,9</b>	<b>24,5</b>	<b>24,9</b>	<b>24,9</b>	<b>24,7</b>
Recettes fiscales	13,1	15,0	14,9	15,8	16,3	17,3	17,7	18,1
<i>dont</i> impôts payés par 5 EP	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
Recettes non fiscales	1,0	1,1	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,7
<i>dont</i> dividendes versés par 5 EP	0,0	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	0,4
Subventions	6,7	7,6	8,1	8,0	6,9	6,3	5,8	5,0
Autres revenus	0,3	0,2	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5
<b>Dépenses totales</b>	<b>26,8</b>	<b>28,5</b>	<b>28,4</b>	<b>27,9</b>	<b>27,1</b>	<b>27,0</b>	<b>26,9</b>	<b>26,7</b>
Dépenses courantes	14,1	13,5	13,5	12,9	12,7	12,5	12,4	11,2
<i>dont</i> transferts courants	4,6	4,2	4,3	4,2	4,1	4,2	4,2	4,0
<i>dont reçus par 5 EP</i>	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1
Dépenses d'investissement	12,7	15,0	15,0	14,9	14,4	14,4	14,5	15,5
<b>Solde de l'État</b>	<b>-5,7</b>	<b>-4,4</b>	<b>-4,5</b>	<b>-2,9</b>	<b>-2,6</b>	<b>-2,1</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,0</b>
<b>Dette de l'État</b>	<b>49,3</b>	<b>49,7</b>	<b>50,5</b>	<b>49,2</b>	<b>48,1</b>	<b>44,5</b>	<b>42,7</b>	<b>36,8</b>

Source : Autorités du Niger ; estimations et projections du personnel du FMI et de la Banque mondiale.

rationalisation des dépenses y contribuera également tout en servant de deuxième ligne de défense si les revenus devaient baisser.

**Les recettes intérieures devraient augmenter à la suite de la mise en œuvre complète des réformes budgétaires en cours et prévues.** Le GdN a adopté plusieurs réformes de politique et d'administration fiscales depuis 2017, notamment la suppression des exonérations de TVA sur certains biens

et services afin d'harmoniser la politique de l'État avec les normes de l'UEMOA, le renforcement des incitations fiscales dans le code des investissements, la création de nouvelles taxes<sup>9</sup>, l'informatisation des paiements douaniers et fiscaux, et le déploiement du système automatisé de données douanières dans les principaux postes frontières. La mise en œuvre intégrale de ces réformes sera nécessaire pour atteindre les objectifs budgétaires de l'État. En outre, les nouvelles réformes prévues incluent l'amélioration du cadre réglementaire des exonérations fiscales, le renforcement de l'administration des impôts et des douanes, et la lutte contre la contrebande dans le secteur pétrolier. Ces réformes devraient faire passer l'impôt sur le revenu de 14,9 % du PIB en 2019 à 17,7 % en 2023, et lui faire atteindre une moyenne de 18,1 % entre 2024 et 2035. Les impôts et dividendes versés par les cinq EP considérées dans la présente étude devraient contribuer à cette amélioration des performances — par exemple, environ 60 % des recettes non fiscales devraient être générées par les cinq EP (tableau 9).

**La rationalisation des dépenses soutiendra la consolidation fiscale à moyen terme.** Les dépenses totales devraient descendre de 28,6 % du PIB en 2019 à 26,9 % en 2023, puis à 26,7 % entre 2024 et 2035. Les dépenses courantes diminueraient de 13,5 % du PIB à 12,4 %, puis à 11,2 % sur la même période. La rationalisation des dépenses s'explique par la baisse des dépenses pour les biens et services et les salaires et rémunérations. Les subventions et les transferts seront maintenus à 4,2 % du PIB en moyenne entre 2019 et 2023, dont 0,3 % attribuable aux cinq EP considérés dans l'étude. Les dépenses d'investissement devraient représenter en moyenne 14,5 % du PIB entre 2019 et 2023 et 15,5 % entre 2024 et 2035, pour financer les principaux besoins d'investissements dans le développement. Les subventions et les emprunts concessionnels devraient rester élevés en 2019 et 2020 et diminuer par la suite.

**Les performances financières des cinq EP clés et leur contribution nette au budget de l'État devraient s'améliorer.** Le solde de fonctionnement devrait passer de 0,12 % du PIB en 2017 à 0,50 % en 2018–2023, puis à 0,90 % entre 2024 et 2035. Au cours de la même période, la contribution nette au budget de l'État devrait passer de 0,17 % du PIB en 2017 à 0,11 % en 2018–2023, puis à 0,50 % en 2024–2035. L'impôt et les dividendes seront les principaux facteurs de l'amélioration de la contribution nette des EP au budget de l'État. En revanche, la part dans le PIB des subventions et transferts aux EP devrait descendre de 0,36 % en 2017 à 0,22 % en 2023, puis à 0,15 % entre 2024 et 2035 (tableau 10).

---

9. Les nouvelles taxes comprennent une taxe sur le logement, un impôt plus élevé pour les petites entreprises, des taxes minimales sur les plus-values et les transactions immobilières, et une taxe sur les abonnements au réseau câblé.

**TABLEAU 10 : Indicateurs de risque budgétaire agrégés pour cinq EP dans le scénario de base (% du PIB)**

	2017 Est.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.	2021 Proj.	2022 Proj.	2023 Proj.	2018–23 Proj.	2024–35 Proj.
<b>Solde de fonctionnement</b>	<b>0,12</b>	<b>0,22</b>	<b>0,37</b>	<b>0,45</b>	<b>0,52</b>	<b>0,65</b>	<b>0,73</b>	<b>0,49</b>	<b>0,90</b>
<b>Contributions nettes au budget de l'État</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,11</b>	<b>-0,05</b>	<b>0,12</b>	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>	<b>0,31</b>	<b>0,11</b>	<b>0,50</b>
Impôts payés	0,19	0,14	0,14	0,18	0,20	0,20	0,24	0,18	0,29
Dividendes payés	0,01	0,07	0,11	0,21	0,23	0,23	0,29	0,19	0,36
Transferts de l'État	0,36	0,32	0,29	0,27	0,26	0,24	0,22	0,27	0,15
<b>Encours dette brute</b>	<b>8,70</b>	<b>8,67</b>	<b>8,48</b>	<b>8,42</b>	<b>8,36</b>	<b>7,78</b>	<b>7,52</b>	<b>8,20</b>	<b>6,05</b>
<b>Dette nette</b>	<b>5,72</b>	<b>5,83</b>	<b>5,72</b>	<b>5,73</b>	<b>5,71</b>	<b>5,31</b>	<b>5,13</b>	<b>5,60</b>	<b>3,97</b>

Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

**L'encours de la dette des cinq EP devrait augmenter entre 2018 et 2023, puis diminuer par la suite.** La dette des cinq EP considérées dans cette étude devrait passer de 6,20 % du PIB en 2018 à 8,93 % en 2023, avant de tomber à 4,7 % entre 2024 et 2035. Plus de 50 % de la dette des cinq EP sont — et continueront d'être — déterminés par la dette de la SPEN, conformément à la composition de leur financement (tableau 11).

**TABLEAU 11 : Encours de la dette de cinq EP dans le scénario de base, 2018–2035**

		2017 Est.	2018 Proj.	2019 Proj.	2020 Proj.	2021 Proj.	2022 Proj.	2023 Proj.	2024–35 Proj.
<b>SOPAMIN</b>	millions FCFA	8 834	8 149	7 402	8 587	9 519	7 485	7 687	5 876
	% du PIB	0,19	0,16	0,14	0,17	0,19	0,15	0,15	0,04
<b>SONIDEP</b>	millions FCFA	70 935	68 262	66 823	71 357	77 285	75 371	82 251	101 471
	% du PIB	1,50	1,33	1,30	1,39	1,51	1,47	1,60	0,74
<b>OPVN</b>	millions FCFA	35 340	46 436	55 576	64 073	72 108	77 276	84 254	78 183
	% du PIB	0,75	0,90	1,08	1,25	1,40	1,50	1,64	0,57
<b>SPEN</b>	millions FCFA	163 08	175 711	188 614	202 768	217 841	233 084	249 467	413 748
	% du PIB	3,45	3,42	3,67	3,95	4,24	4,54	4,86	3,01
<b>CAIMA</b>	millions FCFA	17 762	19 939	22 976	25 686	29 361	32 174	34 934	46 329
	% du PIB	0,38	0,39	0,45	0,50	0,57	0,63	0,68	0,34
<b>TOTAL</b>	millions FCFA	295 930	318 496	341 391	372 471	406 115	425 390	458 594	645 608
	<b>% du PIB</b>	<b>6,26</b>	<b>6,20</b>	<b>6,65</b>	<b>7,25</b>	<b>7,91</b>	<b>8,28</b>	<b>8,93</b>	<b>4,70</b>

Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

## **Les scénarios de test de stress révèlent un risque budgétaire significatif pour les EP au Niger**

**Des chocs macroéconomiques et certains chocs sectoriels ont été identifiés en tant que sources de risque les plus probables pour la santé financière des EP et du budget de l'État du Niger.** Avant de procéder aux tests, la source des chocs potentiels, leur probabilité et leur impact sur les EP et le budget de l'État doivent être évalués. Cette analyse a révélé qu'une demande extérieure réduite de pétrole et d'uranium, une dégradation de la sécurité, des conditions météorologiques défavorables et/ou des catastrophes naturelles, une détérioration de la gouvernance des EP, et une réduction de la demande intérieure seraient les sources de risque les plus importantes susceptibles d'avoir un impact moyen à élevé sur la santé financière des EP nigériennes et sur le budget de l'État. Par contre, la probabilité et l'impact de chocs liés à une hausse des taux d'intérêt et à une dépréciation ou dévaluation du franc CFA ont été jugés faibles (voir annexe 4).

**La sensibilité aux chocs macroéconomiques des revenus et des dépenses varie considérablement d'une EP à l'autre.** L'impact de ces chocs est susceptible de varier, à la fois d'une entreprise à l'autre et au fil du temps, en fonction de l'intensité du choc, de la nature des activités de chaque EP, de sa structure économique et financière, et de son régime réglementaire. Une analyse de sensibilité a été effectuée pour avoir une idée de l'ampleur de l'effet des chocs macroéconomiques sur les revenus et les dépenses de chaque EP. Elle a révélé que l'élasticité des dépenses par rapport aux variations des prix du pétrole est inférieure à un pour les cinq EP sélectionnées. Étant donné que le Niger est producteur et exportateur de pétrole et que les prix du pétrole sont fixes (à la fois à la raffinerie de SORAZ et à la pompe), les variations des prix du pétrole n'affectent pas les coûts des cinq EP sélectionnées de manière significative. L'élasticité du revenu par rapport aux variations des prix du pétrole est proche de 1 pour la SONIDEP, étant donné qu'elle exporte du pétrole raffiné à des prix flexibles sur les marchés internationaux. Les élasticités des dépenses et revenus par rapport aux variations des prix de l'uranium ne sont significatives que pour la SOPAMIN, avec une estimation de 0,26 pour les dépenses et de 0,86 pour les revenus. L'élasticité estimée des dépenses par rapport aux variations de la demande intérieure est faible pour les cinq EP (tableau 12). La raison en est que certaines dépenses sont rigides — telles que les salaires et rémunérations, et l'amortissement et entretien (SPEN) — tandis que d'autres dépendent principalement des politiques de dépense des EP.

**L'élasticité des dépenses et des revenus par rapport aux variations des taux de change et d'intérêt est mineure.** L'analyse a montré que l'élasticité des revenus et dépenses des cinq EP sélectionnées est faible par rapport à l'évolution des taux de change et des taux d'intérêt, car le Niger est membre de

**TABLEAU 12 : Élasticité des dépenses et des revenus des cinq EP**

EP	Élasticité des dépenses	Élasticité des revenus par rapport à l'évolution de la demande intérieure
CAIMA	0,3	0,8
OPVN	1,5	1,6
SONIDEP	0,25	0,45
SOPAMIN	0,3	0,75
SPEN	0,2	1,2

Source: Projections du personnel de la Banque mondiale.

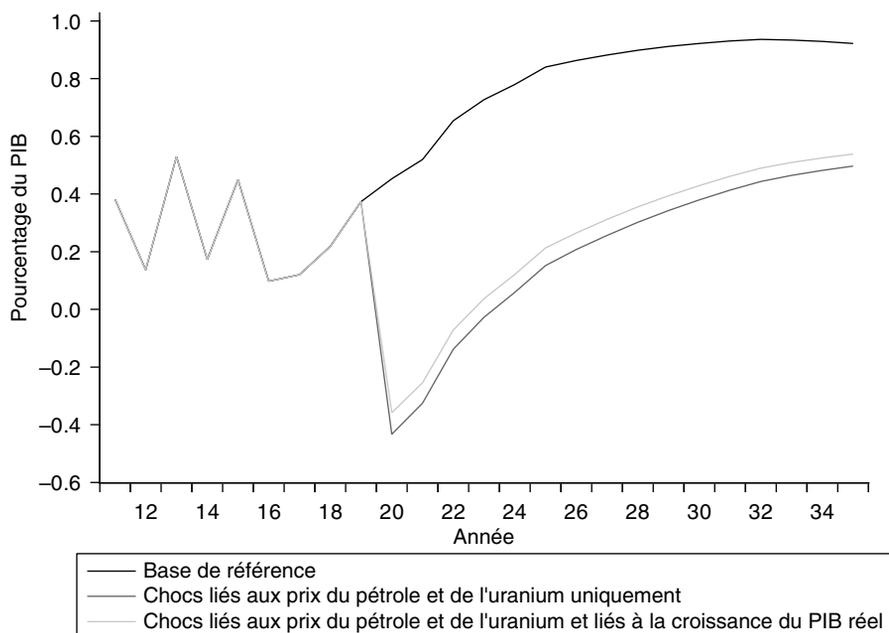
l'UEMOA et utilise le franc CFA, qui est rattaché à l'euro. En outre, les cinq EP sélectionnées n'ont pas de dettes libellées en devises, et le taux d'intérêt est fixe.

**Trois scénarios de tests de stress sont considérés<sup>10</sup>.** Le premier évalue les effets potentiels d'une baisse des prix du pétrole et de l'uranium sur les marchés internationaux. Le second combine ce premier choc et une diminution de la demande intérieure appréhendée à l'aide du PIB réel. La baisse de la demande intérieure a un impact négatif sur la santé financière des EP et, par conséquent, sur le budget et la dette de l'État. Le troisième test de stress utilise une combinaison des chocs précédents et d'un choc lié aux passifs éventuels, qui suppose que les cinq EP auront toutes des difficultés à rembourser leurs dettes, si bien que l'État devra les reprendre intégralement dans son bilan afin de les renflouer et de leur éviter la faillite, en raison de leur rôle important dans le développement socioéconomique du Niger.

**Le solde de fonctionnement des cinq EP se dégrade par rapport au scénario de référence en cas de chocs liés aux prix des ressources et à la demande.** L'impact global d'une réduction de 23,5 % des prix du pétrole et de 27,5 % des prix de l'uranium en 2020 réduira le solde de fonctionnement des cinq EP de 0,5 point de PIB, en moyenne, entre 2020 et 2024 par rapport au scénario de référence. Une diminution de 4 % de la demande intérieure en 2020, conjuguée à la baisse susmentionnée des prix du pétrole et de l'uranium, réduirait le solde de fonctionnement des cinq EP de 0,47 % du PIB par an entre 2020 et 2023 et de 0,56 % du PIB par an à partir de 2024, encore une fois par rapport au niveau de référence (figure 4). L'EP la plus durement touchée serait la SONIDEP, car ses recettes d'exploitation dépendent presque

10. La décision concernant l'ampleur exacte du choc est guidée par l'expérience passée d'un pays. Selon les indications du FMI, l'ampleur du choc devrait être comprise entre un et deux écart-types par rapport à la volatilité moyenne enregistrée dans le passé. Lorsque le test de stress combine des chocs, la taille de chacun d'eux peut être réduite à la moitié d'un écart-type par rapport à la volatilité moyenne enregistrée dans le passé. À l'aide de ces indications, l'analyse effectuée dans l'étude utilise pour chaque variable la moitié d'un écart-type par rapport à la volatilité moyenne enregistrée dans le passé.

**FIGURE 4 : Solde de fonctionnement de cinq EP (% du PIB)**

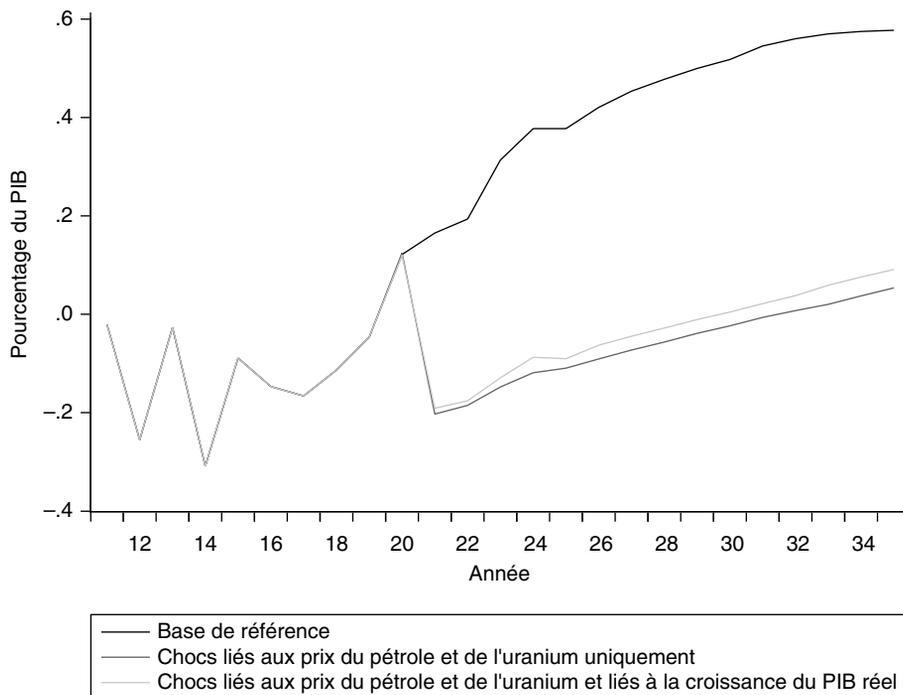


Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

totallement de la vente de pétrole. Même si les quatre EP restantes peuvent, dans une certaine mesure, tirer profit d'une baisse des prix du pétrole, cet effet ne compensera pas l'impact négatif sur la SONIDEP, car les dépenses pour le pétrole ne représentent qu'une très petite partie des dépenses totales des 4 autres EP.

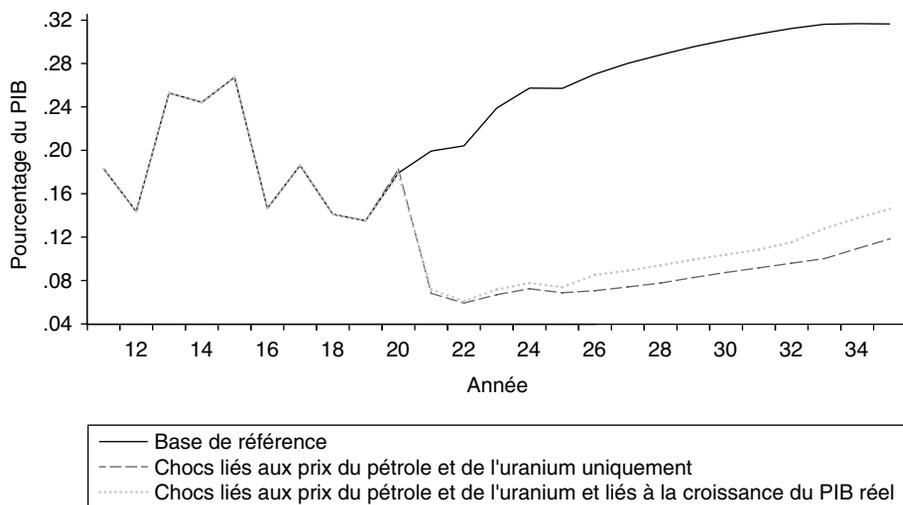
**La contribution nette des EP au budget se dégrade dans deux des scénarios de test de stress.** Une baisse de 23,5 % des prix du pétrole et de 27,5 % des prix de l'uranium en 2020 réduirait la contribution nette des cinq EP au budget de l'État de 0,17 point de pourcentage du PIB entre 2018 et 2023 et de 0,5 point de pourcentage du PIB entre 2024 et 2035 (figure 5). Une diminution du solde budgétaire de fonctionnement d'une EP affecte sa contribution nette à l'État en réduisant les impôts et dividendes qu'elle paie et constitue le principal canal à travers lequel les cinq EP peuvent devenir une source de risque budgétaire du côté des revenus. Les impôts diminueraient de 0,06 % du PIB entre 2018 et 2023 et de 0,19 % du PIB entre 2024 et 2035 (figure 6). Les dividendes chuteraient de 0,1 % du PIB entre 2018 et 2023 et de 0,31 % du PIB entre 2024 et 2035 (figure 7). Les transferts aux EP sont maintenus pareils à ceux du scénario de référence dans tous les scénarios de tests de stress. Cette hypothèse peut changer en fonction de la façon

**FIGURE 5 : Contribution nette au budget de cinq EP (% du PIB)**



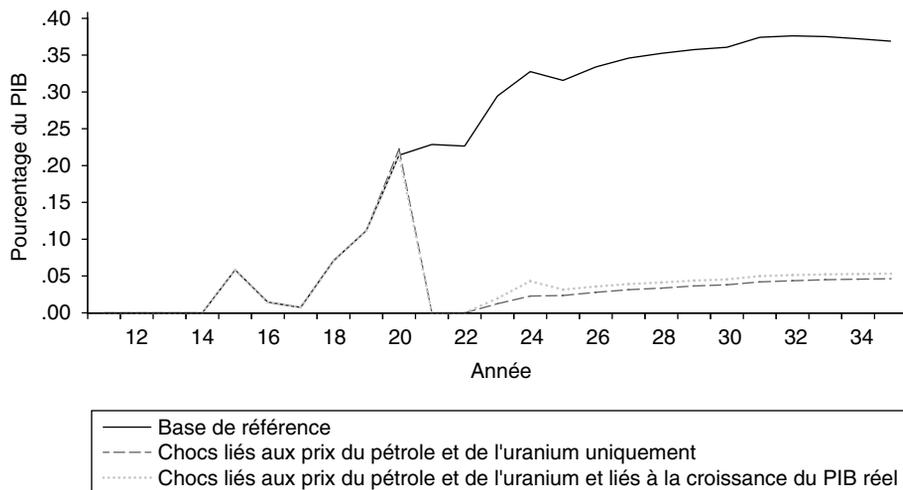
Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

**FIGURE 6 : Total des impôts payés par cinq EP (% du PIB)**



Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

**FIGURE 7 : Total des dividendes payés par cinq EP (% du PIB)**



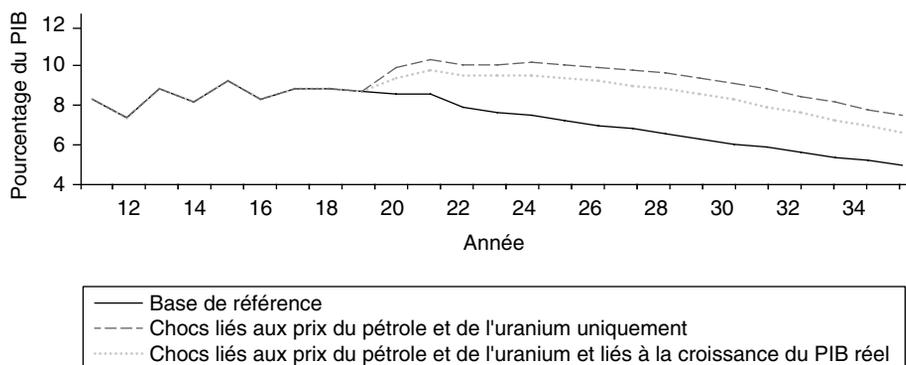
Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

dont l'État réagit aux chocs, par exemple en augmentant les transferts. Par souci de simplicité, ils sont supposés ne pas être affectés.

**La dette des cinq EP augmente dans deux des scénarios de test de stress.** Les chocs liés aux prix des ressources devraient accroître les dettes brute et nette des cinq EP de 1,36 point de pourcentage du PIB entre 2020 et 2023 et de 2,04 points à partir de 2024 par rapport au scénario de référence. Le deuxième test de stress, considérant un choc lié à la fois aux prix des ressources et à la demande, devrait augmenter la dette brute de 1,87 point de pourcentage du PIB entre 2020 et 2023 et de 2,82 points entre 2024 et 2035 (figure 8). En revanche, la dette nette diminuerait de 1,77 point de pourcentage du PIB entre 2020 et 2023 et de 2,74 points entre 2024 et 2035 (figure 9).

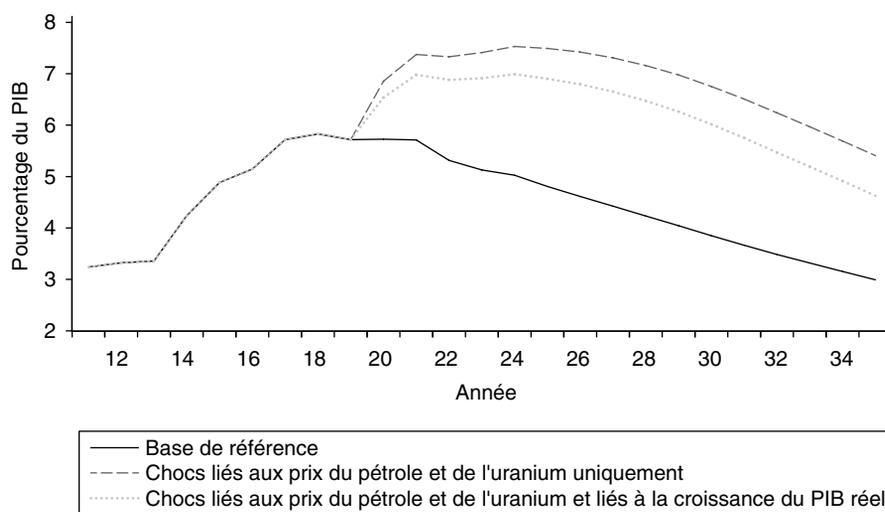
**Le solde budgétaire devrait se détériorer de 0,5 %, et la dette de l'État augmenter de 3,4 % du PIB dans des scénarios raisonnables de test de stress.** L'impact agrégé d'une réduction de 23,5 % des prix du pétrole et de 27,5 % des prix de l'uranium en 2020 se traduirait par une diminution du solde budgétaire global de l'État de 0,4 point de pourcentage du PIB entre 2020 et 2023 et de 0,5 point à partir de 2024, par rapport à la base de référence (figure 10). La dette de l'État augmenterait par conséquent de 0,7 point de pourcentage du PIB en 2020–2023 et de 3,4 points en 2024–2035 dans le premier scénario de test de stress (figure 11). Toutes les variables étant calculées en pourcentage du PIB, tout impact sur le PIB affectera le numérateur et le dénominateur dans le même sens, de sorte que l'impact du deuxième scénario de test de stress sur le solde budgétaire et la dette de l'État est presque

**FIGURE 8 : Dette brute des EP (% du PIB)**



Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

**FIGURE 9 : Dette nette des EP (% du PIB)**

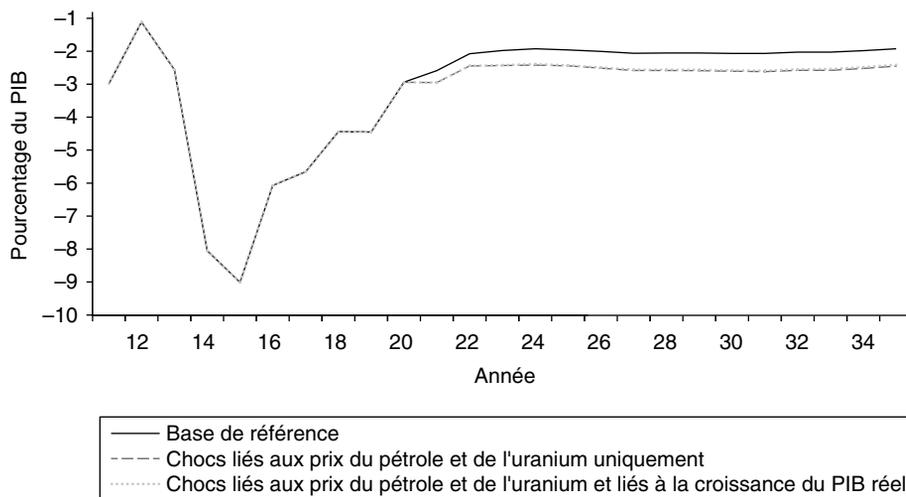


Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

identique à celui du premier scénario. Des tensions accrues sur les EP auront des répercussions à la fois directes et indirectes sur le budget de l'État.

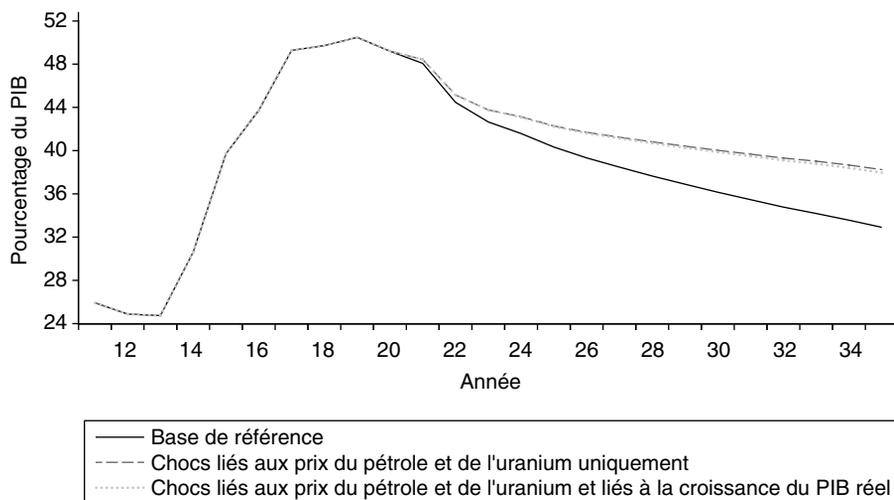
**La dette de l'État augmenterait de 11,6 % du PIB dans un scénario de test de stress prévoyant des passifs éventuels extrêmes.** Si les autorités étendaient la couverture financière totale de l'État à l'entièreté du secteur public – autrement dit, si les dettes des EP et de l'État étaient consolidées à partir de 2020 –, la dette de l'État augmenterait de 7,0 % du PIB en moyenne entre 2020 et 2035 (8,0 % entre 2020 et 2023 et 6,0 % au-delà de 2024) par rapport au scénario de référence. Si ce choc était combiné à ceux décrits plus

**FIGURE 10 : Solde budgétaire (% du PIB)**



Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

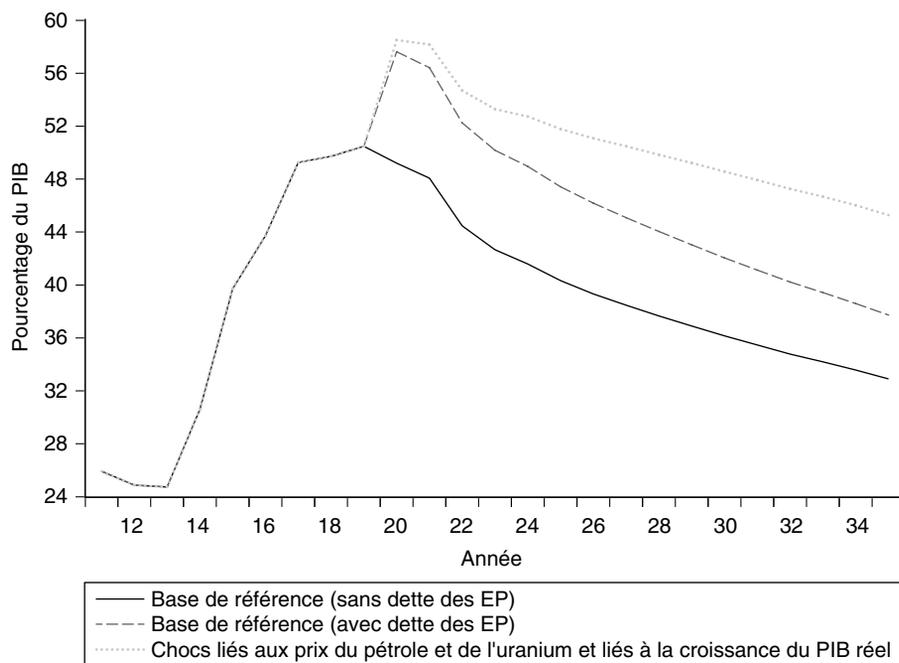
**FIGURE 11 : Dette de l'État (% du PIB)**



Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

haut liés aux prix du pétrole et de l'uranium et à la demande intérieure, la dette de l'État augmenterait de 11,6 % du PIB, en moyenne (10,1 % entre 2020 et 2023 et 12,1 % entre 2024 et 2035) (figure 12). Ce scénario de test de stress est une approximation d'un choc implicite lié au passif éventuel. Il vise à évaluer l'impact sur la dette de l'État si les cinq EP avaient des difficultés à

**FIGURE 12 : Dettes consolidées de l'État et des cinq EP (% du PIB)**



Source : Projections du personnel de la Banque mondiale.

rembourser leurs dettes telles que l'État devrait les reprendre dans son propre bilan afin de les renflouer. En pareil cas, la dette nette des EP est utilisée au lieu de la dette brute, en tant que choc implicite lié au passif éventuel pour l'État, car ni ce dernier ni les EP ne peuvent utiliser des actifs liquides pour rembourser une partie de la dette.

**En résumé, les effets quantifiés sont des estimations relativement prudentes, mais ils seront toujours difficiles à gérer en raison du manque de marge de manœuvre budgétaire dont souffre actuellement le Niger.**

En outre, des chocs macroéconomiques moins probables, mais plus graves, tels qu'une crise économique mondiale ou régionale, auraient des effets nettement plus larges, auxquels il serait beaucoup plus difficile de faire face. De plus, l'analyse ne prend en compte que l'impact de 5 des 164 EP du Niger et, même si ces 5 EP ont été sélectionnées sur la base de leur taille et du risque budgétaire perçu, d'autres EP peuvent accroître substantiellement l'exposition budgétaire. Enfin, les tests de résistance ne considèrent pas les sources de risque spécifiques aux EP ou aux secteurs (liées, par exemple, aux programmes d'investissement, à la fixation réglementaire des prix, ou aux catastrophes naturelles), ce qui peut augmenter le risque budgétaire estimé.

## CHAPITRE 4

# Module 4 de l'iSOEF : Mécanismes de gouvernance d'entreprise et redevabilité

### Cadre juridique et réglementaire

**Plusieurs ordonnances adoptées en 1986 prévoient quatre types d'entreprises et organismes publics au Niger et déterminent leur régime de gouvernance<sup>11</sup>.** Les textes distinguent les établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ; les établissements publics à caractère

---

11. Cela comprend : (a) les ordonnances 86-001 et 86-002 du 10 janvier 1986 portant respectivement sur le régime général et sur la tutelle et le contrôle des établissements publics, sociétés d'État et sociétés d'économie mixte ; (b) le décret 86-002/PCMS/MTEP/SEM du 10 janvier 1986 précisant les modalités d'exercice de la supervision des établissements publics, sociétés d'État et sociétés d'économie mixte ; (c) le décret 86-120/PCMS/MTEP/SEM du 11 septembre 1986 portant sur l'approbation des statuts types des établissements publics à caractère administratif ; (d) le décret 86-121/PCMS/MTEP/SEM du 11 septembre 1986 relatif à l'approbation des statuts types des établissements publics à caractère industriel et commercial ; (e) le décret 86-122/PCMS/MTEP/SEM du 11 septembre 1986 portant sur l'approbation des statuts types des sociétés d'État ou des sociétés à capital mixte ; (f) le décret 86-123/PCMS/MTEP/SEM du 11 septembre 1986 relatif à l'approbation des statuts types des sociétés d'économie mixte ; (g) le décret 86-154/PCMS/MTEP/SEM du 23 octobre 1986 portant sur le statut général du personnel des établissements publics à caractère industriel et commercial, des sociétés d'état et des sociétés d'économie mixte et ; (h) le décret du 21 janvier 1987 relatif au statut des différents groupes de personnel des EPIC, SE et SEM et déterminant leurs situations.

administratif (EPA) ; les sociétés d'État (SE) ; et les sociétés d'économie mixte (SEM). Le régime de gouvernance d'entreprise de ces quatre types d'EP est régi par un cadre juridique commun. Parmi les quatre types d'EP examinés dans cette étude, les EPA ressemblent le plus à un ministère, même s'ils ont plus d'autonomie de gestion de leurs opérations qu'un ministère ordinaire. L'ordonnance no 1 de 1986 prévoit un système de suivi des EP, ainsi que des règles relatives à l'information financière et à l'audit. Les décrets d'application adoptés pour cette ordonnance comprennent un statut spécifique pour chaque type d'entité. Chaque entreprise ou établissement public doit disposer d'un règlement intérieur fournissant des détails spécifiques sur sa gouvernance d'entreprise et ses opérations (actions, fonds propres, composition du conseil d'administration, etc.).

**D'autres types d'EP sont régis par des textes juridiques différents, introduisant ainsi une complexité et une fragmentation inutiles.** Il existe au Niger environ 40 EP ne faisant pas partie des quatre catégories mentionnées plus haut et soumises à un cadre juridique différent : 9 établissements publics à caractère professionnel (EPP)<sup>12</sup> mis en place conformément à la loi 95-017 du 8 décembre 1995 ; 8 établissements publics à caractère social (EPS)<sup>13</sup> établis conformément à la loi 2003-33 du 5 août 2003 ; 15 établissements publics à caractère scientifique, culturel et technique (EPSCT)<sup>14</sup> créés conformément à l'ordonnance 2010-77 du 9 décembre 2010 relative au régime général des EPSCT ; 2 établissements publics de financement (EPF)<sup>15</sup> constitués conformément à l'ordonnance 99-54 du 22 novembre 1999 ; et 8 entités autres (régies, sans statut et SCP)<sup>16</sup>. Il n'existe pas de cadre juridique général pour ces entités. Les EPS, EPSCT, EPF et autres ont été créés par la loi et leurs statuts adoptés par décret. Tous ces établissements, y compris les 8 « autres », sont dotés d'une personnalité juridique et d'une autonomie administrative et financière, et ils appliquent les règles de la comptabilité publique. L'existence de multiples cadres juridiques introduit une complexité et une fragmentation inutiles dans le secteur des EP, et rend difficile la supervision de celui-ci.

**Les SE, EPIC et EPA sont mises en place par la loi, mais leur cadre juridique pourrait être plus complet.** L'article 5 de l'ordonnance 86-001 du 10 janvier 1986 déterminant le régime général des différents types d'EP

---

12. Tel que la Chambre de commerce, d'agriculture, d'industrie et d'artisanat du Niger.

13. Tel que l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi.

14. Tel que l'Institut national de la recherche agronomique du Niger ou le Musée national du Niger.

15. Tel que le Fonds d'investissement pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la Caisse des dépôts et consignations (CDC).

16. tels que l'Autorité de régulation et de sûreté nucléaire ou la Haute Autorité de lutte contre la corruption et les infractions assimilées.

(EPA, EPIC, SE) stipule qu'ils sont créés par voie législative et que leurs statuts sont adoptés par décret. L'initiative de création d'un EPA ou EPIC ou d'une SE ou SEM est du ressort de l'État ou des collectivités locales, selon l'article 2 de l'ordonnance 86-001. Celui-ci indique également que les SE, EPA et EPIC sont créés pour accomplir des activités de service public. L'article 12 de l'ordonnance 86-001 précise que la mission des EPA est d'exécuter une tâche normalement dévolue à l'État et n'ayant aucun caractère commercial ou industriel. L'article 21 de cette même ordonnance indique que le but des EPIC est d'exercer une activité industrielle et commerciale ayant une mission de service public. L'article 3 stipule que les SE et SEM peuvent être créées pour promouvoir certaines activités industrielles et commerciales. Les entretiens menés durant la préparation de l'étude ont révélé que, en pratique, la création de nouveaux EPA, EPIC, SE ou SEM procède surtout de l'initiative du ministère appelé à exercer la tutelle technique, sans concertation officielle avec le ministère des Finances et d'autres parties prenantes concernées. Aucun critère économique, financier ou technique n'est avancé pour justifier la création de nouvelles EP. Enfin, il n'existe aucune obligation de réaliser une étude d'impact économique, financier, social ou environnemental avant la création d'EP. Ainsi, pour être financé, un EPA doit fournir une justification écrite à son ministère de tutelle technique et au ministère des Finances. Actuellement, la DEP/PE n'a l'autorité ni de coordonner ni de superviser ce processus.

**Même s'ils sont détenus à 100 % par l'État du Niger et remplissent un mandat de service public, les EPIC sont régis par le droit commercial privé<sup>17</sup>.** Bien que le régime juridique des EPIC et des EPA ait des points communs (il s'agit dans les deux cas de personne morale de droit public), la fonction d'un EPIC peut être similaire à celle d'une SE ou SEM, étant donné que les trois poursuivent un objectif commercial ou industriel et sont supposés fonctionner comme des entreprises maximisant les profits, même s'ils peuvent bénéficier d'un appui de l'État. La principale différence entre les EPIC et les SE et SEM réside dans le fait que les EPIC ont un mandat de service public, ce qui n'est pas le cas des SE et SEM. Les EPIC qui reçoivent des subventions de l'État doivent appliquer les règles de passation des marchés publics pour les contrats dépassant un seuil fixé par le ministère des Finances.

**Les SE et SEM sont régies par les lois et règlements commerciaux.** Les SE, détenues à 100 % par l'État, et les SEM, dont l'État détient moins de 100 %, ont pour objectif de maximiser leurs profits (article 30 de

---

17. Titre II, chapitre 3 de l'ordonnance 86-001, et décret 121/1986 gouvernant les EPIC ; Titre III, chapitre 1 de l'ordonnance 86-001, et décret 86-122/PCMS/MTEP/SEM du 11 septembre 1986.

l'ordonnance 86-001) et fonctionnent selon le droit commercial privé en vigueur (articles 30 et 33). Conformément à l'article 33, toutes les SEM doivent être constituées en sociétés à responsabilité limitée. Comme les EPIC, les SE et SEM qui reçoivent des subventions doivent appliquer les règles de la passation des marchés publics pour les contrats de travaux, de biens et de services dépassant un seuil fixé par le ministère des Finances. L'achat ou la vente d'actions des SEM sont effectués par décret<sup>18</sup>.

**Le droit commercial privé du Niger applicable aux EPIC, SE et SEM est régi par la réglementation de l'OHADA.** Le Niger a ratifié le traité révisé, signé à Québec, le 17 octobre 2008, relatif à l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) le 29 octobre 2009. Les Actes uniformes contiennent des règles de droit matériel qui, une fois adoptées, s'appliquent à l'ensemble des États membres et l'emportent sur toute législation nationale divergente, conformément à l'article 10 du Traité de l'OHADA (annexe 9).

**Le cadre juridique du Niger prévoit une tutelle générale et une tutelle directe des EPA, EPIC, SE et SEM.** Conformément aux articles. 4 à 6 de l'ordonnance 86-002, l'objectif de la tutelle générale est d'harmoniser les directives générales des politiques de l'État relatives aux établissements publics, SE et SEM. La tutelle générale s'applique aux EPA, EPIC, SE et SEM dont l'État détient plus d'un tiers du capital social, dont les activités sont déclarées d'intérêt stratégique par l'État, ou bénéficiant de prêts, subventions, garanties ou avances de l'État. À l'heure actuelle, aucun ministère ne semble assurer la fonction de tutelle générale, étant donné que celle-ci n'est pas clairement attribuée à un ministère en particulier (par exemple, le ministère des Finances). Selon l'article 7 de l'ordonnance 86-002, l'objectif de la tutelle directe est le contrôle technique, financier et administratif. La tutelle directe est assurée par les ministères sectoriels dont relèvent les EPA, EPIC, SE et SEM. Plusieurs autorités de régulation (télécommunication, eau, transport, électricité) ont été créées ces dernières années, mais le cadre juridique existant ne reconnaît pas leur rôle.

**Des dispositions réglementaires existent en matière de transmission de l'information, mais elles ne sont pas systématiquement appliquées.** Le décret 86-002 indique que les EPA, EPIC et SE doivent communiquer leurs informations budgétaires — telles que les budgets, les programmes de travail annuels, les estimations de recettes et dépenses, les comptes financiers de fin d'exercice, les informations sur la dette — au ministère de tutelle directe et au ministère des Finances. Les chapitres 1 et 2 du décret 86-002 stipulent même que le ministère des Finances doit être associé aux décisions

---

18. Article 32 de l'ordonnance 1/1986.

concernant ces aspects. Ces exigences figurant dans les textes manquent, toutefois, de précision et ne couvrent pas toute l'information pertinente, telle que le rapport annuel, le rapport de gestion, les rapports du commissaire aux comptes, les procès-verbaux des réunions du conseil d'administration, et les budgets. En pratique, peu d'informations sont transmises au ministère des Finances, en raison de plusieurs facteurs : les informations ne sont souvent pas produites ; il existe un manque de connaissance des règles en vigueur ; et les EP ont de faibles incitations à se conformer aux règles, notamment en raison de l'absence de sanctions en cas de non-transmission des informations. Les décisions des EPA et EPIC ne deviennent définitives qu'après leur approbation par le ministère de tutelle et les autres ministères concernés. Certaines dispositions, notamment en matière de dette, doivent être précisées dans des arrêtés du ministère des Finances. Elles n'ont toutefois pas été adoptées. Pour les SEM dans lesquelles l'État détient une participation supérieure au tiers du capital, les décisions ne deviennent définitives qu'après leur approbation conjointe par le ministère de tutelle directe, le ministère des Finances et le ministère chargé de la tutelle générale (article 8 du décret 86-002)<sup>19</sup>.

**Les dispositions de gouvernance sont similaires pour les quatre types d'EP, même si les ordonnances ne présentent pas les mécanismes de gouvernance des EP de manière complète ou uniforme.** Une partie d'entre eux est précisée dans les statuts types. L'annexe 1 indique que les dispositions relatives aux principaux domaines de la gouvernance sont relativement similaires dans les différents types d'EP. Contrairement aux SE et SEM, les EPA et EPIC n'ont pas d'assemblées générales des actionnaires. Dans le cas des SEM, les textes juridiques stipulent clairement le fonctionnement lorsque l'État est actionnaire majoritaire et lorsque les SEM exercent des activités « stratégiques » même si l'État est actionnaire minoritaire. Dans ce cas, l'État joue un rôle important, car il nomme le président du conseil d'administration (CA), qui préside également l'assemblée générale (AG), sauf si la loi portant création de la SEM l'indique autrement. Lorsque l'État est actionnaire minoritaire, les statuts types indiquent que l'AG est présidée par le président du CA, qui est élu parmi les représentants de l'AG. Dans tous les cas, lorsque l'État désigne un président du CA, cette nomination s'effectue par décret, sur proposition du ministre chargé de la tutelle générale. Les membres des CA désignés par l'État sont nommés par arrêté du ministre chargé de la tutelle générale, sur proposition du ministre de tutelle directe.

---

19. Les décisions prises en application du décret 86-002 sont notifiées au ministère de tutelle directe, qui en informe les autres ministres concernés, qui doivent donner leur approbation par écrit. L'article 11 du décret stipule que les décisions sont définitives si aucune réponse n'est fournie dans un délai de 30 jours après la demande d'approbation de la décision.

**En ce qui concerne leurs rapports financiers et l'audit, les SE, SEM et EPIC sont soumis au cadre juridique applicable au secteur privé.** Les SE, SEM et EPIC sont régis par les règles du secteur privé relatives à la préparation, à l'audit et à la publication des états financiers, conformément aux exigences du système comptable de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (SYSCOHADA)<sup>20</sup>. Tant les EPIC que les SE doivent faire l'objet d'un audit annuel de leurs états financiers, effectué par un ou plusieurs commissaires aux comptes choisis dans une liste agréée par les tribunaux et nommés par le conseil d'administration. En pratique, les commissaires aux comptes sont des firmes d'audit privées, membres de l'Ordre national des experts-comptables et comptables agréés (ONECCA) du Niger. La Cour des comptes a pour mandat d'auditer les SE, SEM et EPIC<sup>21</sup>, mais ne réalise que peu d'audits en raison de capacités et de ressources limitées. Le cadre juridique et réglementaire applicable aux SE, SEM et EPIC ne précise pas leurs obligations en matière d'audit des états financiers annuels. Adopté en remplacement de l'Acte uniforme du 24 mars 2000 relatif à l'organisation et harmonisation de la comptabilité des entreprises, le nouvel Acte uniforme du 26 janvier 2017 relatif au droit comptable et à l'information financière est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et reprend en annexe le système comptable de l'OHADA révisé (SYSCOHADA). Celui-ci comprend à la fois le plan comptable général de l'OHADA et le régime comptable des comptes consolidés et combinés. Toutefois, seul un petit nombre d'EPIC, SE et SEM appliquent le nouveau régime comptable, et ils n'ont pas la capacité pour le mettre en œuvre. Pour les comptes personnels des entités et pour les comptes consolidés (depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019), les comptes combinés et les états financiers sont produits en accord avec les normes internationales d'information financière (IFRS). En plus des sociétés cotées du Niger (la *Bank of Africa* – Niger est la seule société du Niger cotée à la Bourse régionale des valeurs mobilières – BRVM), les sociétés par actions comptant plus de 100 actionnaires doivent appliquer les IFRS. Actuellement, seules deux entreprises répondent à cette exigence depuis 2019.

**Les EPA sont soumises au droit public et à toutes les règles de la comptabilité publique.** Conformément à l'article 15 de l'ordonnance 86-001 du 10 janvier 1986 établissant le système général des établissements publics, sociétés d'État et sociétés d'économie mixte, les EPA sont soumis au droit

---

20. Les principales EP pourraient tirer avantage de l'application des normes internationales d'information financière (IFRS – *International Financial Reporting Standards*) afin d'encre améliorer la qualité de leur comptabilité.

21. Selon l'ordonnance, les auditeurs doivent être choisis dans une liste d'auditeurs accrédités tenue par les tribunaux ; en pratique, les auditeurs autorisés par l'ONECCA sont considérés comme accrédités.

public, sauf dérogation expresse prévue par la loi. L'article 14 de l'ordonnance 86-001 stipule que les EPA sont soumis à toutes les règles de la comptabilité publique. Le trésorier général est leur comptable, ils doivent soumettre au Trésor national les fonds dont ils disposent et doivent effectuer toutes leurs opérations de recettes et dépenses par l'intermédiaire du trésor national. L'article 15 impose que les EPA soient soumis à la réglementation des marchés publics. L'article 20 prévoit qu'un contrôleur financier soit nommé par arrêté du ministre des Finances. Bien que la Cour des comptes soit responsable de l'audit des EPA, elle n'arrive à auditer qu'un nombre très limité d'EPA, en raison de sa faible capacité. Les EPA ne présentent pas leurs comptes selon le plan comptable du secteur public, si bien que leur information financière n'est pas normalisée. Depuis l'évolution majeure que constitue le remplacement des règles relatives aux finances publiques par les directives de l'UEMOA, les EPA doivent respecter les règles en matière de finances publiques stipulées dans le Code de transparence<sup>22</sup>, la loi organique de finances<sup>23</sup>, le règlement de la comptabilité publique, la nomenclature budgétaire de l'État, le plan comptable de l'État, et le Tableau des opérations financières de l'État (TOFE). Ces systèmes prévoient un grand nombre de changements, notamment l'introduction de la budgétisation des programmes. Pour le moment, seul un nombre limité d'EPA ont commencé à appliquer la nouvelle réglementation en matière de gestion des finances publiques.

**Les EP ont un haut niveau d'autonomie en ce qui concerne les ressources humaines, et chaque établissement ou entreprise a des mécanismes propres à son statut particulier.** Un décret du 21 janvier 1987 définit le statut type du personnel des EP. Sur base de ce décret, chaque EP adopte un statut déterminant le régime applicable à ses employés, et chacune est libre de prendre ses décisions en matière d'embauche et de rémunérations, même lorsqu'elles sont déficitaires. Les textes ne prévoient pas de statut type pour le personnel des EP, et n'obligent pas ces dernières à communiquer aux autorités des informations sur leurs effectifs ou leur masse salariale. Il n'y a donc pas de données centralisées sur la taille et l'évolution des effectifs et de la masse salariale des EP.

## Rôles d'actionnaire et de tutelle

**Au Niger, les EP sont de facto soumis à un modèle de tutelle double, où le ministère des Finances (MdF) est responsable de la tutelle financière**

---

22. Loi n° 2014-07 du 16 avril 2014, portant sur l'adoption du Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA.

23. Loi n° 2012-09 du 26 mars 2012 portant sur la loi organique relative aux lois de finances.

**et les ministères sectoriels de la tutelle technique.** Dans ce modèle, les responsabilités sont partagées entre le MdF, qui surveille l'efficacité économique et l'impact budgétaire des performances des EP, et les ministères sectoriels, qui supervisent les performances techniques des EP. L'ordonnance 86-002 du 10 janvier 1986 déterminant la tutelle et le contrôle des EP prévoit une fonction de tutelle générale et une fonction de tutelle directe où le MdF a un rôle à jouer. Par contre, la fonction de tutelle générale, initialement assumée par l'ancien ministère des Entreprises publiques, n'est plus assurée et n'a pas été corrigée dans l'Ordonnance.

**Les ministères sectoriels sont responsables de la tutelle technique et de la définition des politiques publiques du secteur.** L'ordonnance 86-002 prévoit également que la tutelle directe comprenne un contrôle financier et administratif<sup>24</sup>, mais il ressort des entretiens réalisés durant l'étude que les ministères sectoriels assurent la tutelle des entités de leur secteur en ayant tendance à se concentrer sur la tutelle technique. Par exemple, le ministère des Mines est responsable des EP du secteur minier. En revanche, dans certains cas, la supervision technique n'est pas assurée par le ministère sectoriel. Par exemple, alors que le ministère du Pétrole exerce un contrôle technique sur la raffinerie (SORAZ), c'est le ministère du Commerce qui supervise la SONIDEP, qui commercialise l'essence et les autres produits pétroliers. Même s'ils sont en nombre limité, des ingénieurs et experts du secteur assurent la tutelle technique de ces EP.

**La responsabilité du DEP/PE dans la tutelle financière n'est pas reconnue par plusieurs EP.** En plus de la tutelle financière, la DEP/PE<sup>25</sup> est chargée de la supervision de la privatisation et de la liquidation des EP. La fonction de tutelle financière du MdF n'existe pas dans les textes de 1986, même si le décret 86-002/PCMS/MTEP/SEM du 10 janvier 1986 attribue un rôle important au MdF dans la gestion des EP. La DEP/PE a été créée sans amendement ni clarification des textes juridiques de 1986. La tutelle financière est mentionnée dans les statuts de quelques EP, et la DEP/PE en a été chargée dans un arrêté du ministère des Finances, mais aucun instrument juridique *établissant* formellement cette tutelle n'a pu être identifié. Cette divergence juridique a ouvert la voie à une contestation de la légitimité de la tutelle financière exercée par la DEP/PE. La DEP/PE a entrepris quelques activités, telles que la collecte et l'analyse d'informations financières, mais elle a rencontré des problèmes pour obtenir un ensemble complet de données, car certaines EP ont remis en

---

24. Au niveau international, on constate une tendance croissante à consolider les fonctions de tutelle et de suivi des performances dans une même institution (par ex., un ministère central ou une structure de holding).

25. La DEP/PE a été créée par le décret 0482/MDF/SG/DGOF/R du 08 décembre 2016 portant création de la Direction générale des opérations financières et des réformes.

cause sa légitimité en raison de l'absence d'un instrument juridique adéquat lui octroyant un rôle formel de supervision.

**Les fonctions de tutelle financière et d'actionnaire de l'État sont affaiblies par le positionnement institutionnel de la DEP/PE.** Actuellement, la DEP/PE n'est pas une direction générale indépendante, mais une des directions de la Direction générale des opérations financières et des réformes du ministère des Finances. Ce statut semble contribuer à son manque de pouvoir dans l'exercice de la tutelle financière des EP. De plus, comme la DEP/PE n'a été que récemment créée (en 2016), plusieurs EP ne connaissent pas ses fonctions, et elle manque parfois d'autonomie et d'autorité. Par exemple, pour obtenir l'information des EP, elle doit souvent en faire la demande par l'intermédiaire du ministre des Finances et du Budget, car ses demandes directes ne sont pas toujours prises en considération.

**Dans l'exécution de son mandat, la DEP/PE est confrontée à des contraintes de capacité et à des limitations de ressources.** Le personnel de la DEP/PE compte actuellement environ dix membres chargés de la supervision financière de près de 150 EP<sup>26</sup>. La direction étant relativement nouvelle, la majeure partie de ce personnel manque d'expérience spécialisée dans le domaine, à l'exception du directeur, qui a travaillé au sein de l'ancien ministère des Entreprises publiques. Le personnel de la DEP/PE est très motivé, mais ne dispose pas de certaines compétences spécialisées. Par exemple, pour s'acquitter pleinement de son mandat, la direction aurait besoin d'un renforcement des capacités d'analyse financière, d'expertise juridique (la DEP/PE ne dispose pas d'un juriste spécialisé dans les EP), d'analyse du risque budgétaire, de gouvernance d'entreprise et d'autres compétences des affaires.

**Le système de tutelle et de contrôle est fragmenté entre plusieurs institutions.** L'absence de structure de supervision depuis le démantèlement du ministère des Entreprises publiques en 2005 a contribué à une accumulation de lacunes et d'inefficacités dans la supervision des EP. En raison de ce vide institutionnel, plusieurs ministères (par ex., le ministère des Mines et le ministère du Commerce) ont créé leurs propres directions pour la surveillance financière des EP placées sous leur tutelle technique. En outre, au sein du ministère des Finances, plusieurs entités autres que la DEP/PE supervisent des domaines spécifiques liés à la gestion du portefeuille des EP. Par exemple, la Direction générale du trésor et de la comptabilité publique (DGTCP) suit les dettes rétrocédées, et la Direction générale des impôts (DGI) surveille les dettes fiscales des EP. Des fonctions de contrôle financier sont également exercées pour chaque EP par des contrôleurs financiers de la

---

26. À titre de comparaison, le Département du trésor sud-africain compte environ 40 employés pour superviser un peu moins de 40 EP.

Direction des marchés publics et du contrôle financier du ministère des Finances. Cette direction est responsable du contrôle de la régularité des dépenses et des recettes des EP. Le nombre des contrôleurs financiers n'est toutefois pas suffisant pour couvrir efficacement toutes les EP. Finalement, leur fonction précise auprès des EP n'est pas clairement établie et aurait besoin d'une clarification juridique et opérationnelle. Dans l'ensemble, la fonction de supervision des EP par l'État est fragmentée, sans coordination systématique ni échange régulier d'information, ce qui limite la mise en œuvre d'une approche globale et stratégique pour le portefeuille de l'État.

## **Conseil d'administration et direction générale**

**Toutes les EP doivent disposer d'un conseil d'administration<sup>27</sup> qui, pour les EPA et EPIC, constitue leur plus haut organe de décision.** Les conseils d'administration comprennent un minimum de trois et un maximum de douze administrateurs. Chacun est nommé pour un mandat renouvelable de trois ans. Pour les EPA, EPIC et SE, la plupart des administrateurs sont, par défaut, des représentants des autorités, avec toujours un représentant du ministère de tutelle technique et un représentant du MdF. Certains conseils comptent également des représentants du personnel. Les statuts de chaque entité déterminent la taille et la composition du CA, mais ils ne sont pas toujours cohérents avec les exigences exprimées dans les décrets. Par exemple, certaines EP ont des CA de plus de douze membres. Les représentants des autorités ne peuvent siéger simultanément dans plus de sept conseils d'administration des SEM, EPIC ou EPA (une restriction similaire n'existe pas pour les SE). La loi ne précise pas si un administrateur peut être membre de conseils de sept SEM, sept EPIC et sept EPA à la fois (les textes limitent explicitement les nominations aux conseils par type d'entité, sans mentionner la possibilité de cumuler les nominations aux conseils de différents types d'EP). Il n'existe pas d'exigences concernant les administrateurs indépendants. Le président du conseil d'administration est nommé par décret gouvernemental<sup>28</sup>.

**Les textes n'exigent pas que les administrateurs disposent d'une expérience spécialisée minimale.** La loi requiert, en termes généraux, que les administrateurs soient nommés sur la base de leur intégrité et de leurs compétences<sup>29</sup>, mais ne prévoit pas clairement qu'ils disposent d'une expérience minimale ou spécialisée.

---

27. Les décrets 120, 121, 122 et 123 de 1986 fixent les exigences relatives aux conseils d'administration des EP.

28. Article 9 de l'ordonnance 1/1986.

29. Décret 1/1986.

**La clarté du processus de nomination et la redevabilité des CA pourraient être renforcées.** Les textes ne précisent pas en détail le processus de désignation des administrateurs ni les parties prenantes appelées à y participer. Par exemple, contrairement à la pratique observée dans de nombreux pays de l'OCDE et d'ailleurs, la DEP/PE n'est pas impliquée dans le processus de sélection des membres du conseil. En outre, l'entité de tutelle n'a pas non plus développé de critères ou lignes directrices pour harmoniser le processus de sélection. Même après leur nomination, le nom des administrateurs n'est pas toujours rendu public. Il existe donc un risque que la nomination des membres du CA ne soit pas systématiquement fondée sur des critères professionnels. De plus, les CA ne rendent pas régulièrement compte de leurs activités. Par exemple, ils ne communiquent ni l'ordre du jour ni le procès-verbal de leurs réunions à la DEP/PE, au ministère de tutelle technique ou à d'autres organes de l'État. Cela limite l'aptitude des autorités à superviser convenablement le travail des CA et constitue une contrainte à leur redevabilité.

**Les SE et SEM sont tenues d'avoir une assemblée générale des actionnaires, constituant la plus haute autorité décisionnelle de l'entreprise<sup>30</sup>.** Une assemblée générale (AG) doit être réunie au moins une fois par an pour approuver les états financiers de l'EP, décider des dividendes et de la distribution des profits, et approuver la rémunération des administrateurs et auditeurs. L'AG peut également proposer des modifications des objectifs de l'entreprise ou sa dissolution et peut décider de l'acquisition ou du transfert de parts. Dans les SEM, l'assemblée est composée de représentants des actionnaires. Chaque actionnaire peut désigner autant de représentants qu'il le souhaite, mais lorsqu'il s'agit de voter, ceux-ci n'ont le droit d'exprimer, tous ensemble, qu'une seule voix.

**En pratique, les AG des SE se contentent de reproduire le travail de leurs conseils d'administration.** Les SE étant détenues à 100 % par l'État, les membres du conseil d'administration et les représentants des actionnaires à l'assemblée générale sont souvent les mêmes personnes. En pratique, l'assemblée générale approuve donc simplement les décisions du conseil, l'AG étant généralement organisée dans la foulée d'une réunion du CA regroupant les mêmes personnes.

**L'efficacité du fonctionnement des assemblées générales (AG) et conseils d'administration (CA) peut être améliorée.** Ces entités jouent un rôle important dans la gouvernance des EP, en particulier dans la gestion

---

30. Décrets 122 et 123 de 1986. Les décrets comprennent les statuts types pour une EP et détaillent les exigences.

financière et budgétaire. En pratique, leur efficacité peut être limitée. Plusieurs facteurs influencent l'efficacité des AG et CA, notamment :

- *Une transparence limitée du processus de nomination* (seules les nominations par décrets sont publiées dans le journal officiel) *et une consultation restreinte* (les présidents des AG et CA sont, dans la plupart des cas, nommés par décret sur proposition du ministre de tutelle générale ; le processus de nomination des représentants de l'État aux AG n'est pas précisé dans les textes ; et les membres des CA sont nommés par le ministre de tutelle générale sur proposition des ministres concernés) ;
- *Une définition incomplète des critères de sélection* (il n'existe que des critères généraux pour la sélection des membres des CA, et ils ne sont souvent pas respectés) ;
- *Des conditions de rémunération non normalisées, avec une transparence limitée*, car elles sont décidées au niveau de chaque AG ou CA, sans que les montants ne soient publiés ;
- *Une faible redevabilité des CA à l'égard de la fonction de tutelle et du public*, car les comptes rendus et rapports des AG et CA ne leur sont pas systématiquement transmis ;
- *Un manque de compétences*, car les membres des AG et CA ne disposent souvent pas d'une expérience ou d'une formation en matière de gestion et de tutelle des EP ;
- *Une faible représentation des fonctions de tutelles technique et financière* dans les AG et CA, car les textes ne l'exigent pas ;
- *Une absence de critères de performance* pour aider à évaluer le fonctionnement des AG et CA ; et
- *Une indépendance limitée* des AG et CA par rapport aux ministères de tutelle.

**Le directeur général est nommé par décret du président de la République pour les EP dans lesquelles l'État détient une participation majoritaire et par le CA pour les SEM où la participation de l'État est minoritaire.** Pour tous les EPA, EPIC, et SE, ainsi que pour les SEM détenues majoritairement par l'État, le directeur général (DG) est nommé par décret du président de la République sur la base de propositions présentées par les ministères de tutelle technique. Pour les SEM dans lesquelles l'État détient une participation minoritaire, le directeur général est nommé par le CA. Les textes réglementaires ne prévoient aucun recrutement compétitif pour les postes de DG. La rémunération du DG est, dans tous les cas, décidée par le CA. Dans certaines EP, le DG détient l'autorité ultime, sur laquelle les CA et l'AG n'exercent pas de réel contrôle.

**Le processus de nomination des DG pourrait être plus compétitif et plus performant si les DG étaient soumis à des critères de performance.**

Le rôle du DG est crucial dans le fonctionnement des EP et influence grandement leurs performances. Plusieurs mesures pourraient être mises en œuvre pour améliorer le fonctionnement du rôle du DG, notamment : (i) un processus de recrutement compétitif, fondé sur des critères de sélection clairs, exhaustifs et transparents ; (ii) une gestion des performances des DG à l'aide de critères identifiés et un renforcement de la redevabilité des DG à l'égard des CA ; (iii) une limitation du rôle des CA dans la gestion (notamment en supprimant l'approbation des marchés par le président du CA) ; et (iv) la mise en place d'un cadre de rémunération des DG clair et transparent.

## **Transparence et divulgation de l'information**

**L'accès à l'information et la publication des informations relatives aux EP sont limités au Niger.** Les principaux textes juridiques et réglementaires applicables aux EP n'incluent pas d'obligations en matière de transparence et d'accès à l'information. L'Acte uniforme de l'OHADA ne comprend des dispositions relatives à la transparence que pour les sociétés cotées en bourse, et ne s'appliquent donc pas à la plupart des EP du Niger. La réglementation de la gestion des finances publiques, notamment le Code de transparence, contient des dispositions sur la transparence et l'accès du public à l'information. Les EP sont concernées par ces dispositions lorsqu'elles reçoivent des subventions et un appui financier de l'État. Seules quelques EP appliquent des mécanismes de publication transparents.

**Un audit annuel par un commissaire aux comptes externe est requis pour les états financiers des EPIC, SE et SEM.** Les commissaires aux comptes sont désignés par l'AG pour une durée renouvelable de six exercices budgétaires (Banque mondiale, 2009). Les EP ne sont pas tenues de constituer des comités d'audit, même si, lorsqu'ils sont dûment habilités et formés, ceux-ci peuvent jouer un rôle important en assurant des contrôles financiers adéquats et la qualité de l'information financière et de l'audit externe. D'autres comités, tels que les comités d'investissements et les comités de rémunération peuvent également avoir un impact positif sur les EP.

**Les EPA sont soumis aux règles de gestion des finances publiques, mais celles-ci ne sont que partiellement appliquées, et les dépenses des EP sont peu reprises dans les états financiers de l'État.** L'ordonnance 86-001 stipule que les EP sont soumises aux règles de la comptabilité publique. Les EPA doivent, par conséquent, respecter le règlement général de la comptabilité publique<sup>31</sup>. En pratique, les EP ne tiennent qu'une

---

31. Arrêté 2013-083/PRN/MDF du 1<sup>er</sup> mars 2013 portant sur le règlement général de la comptabilité publique.

comptabilité de caisse. Même s'il est possible d'identifier le montant des subventions de développement reçues par une EP, un récent rapport d'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA – *Public Expenditure and Financial Accountability*) souligne que seuls 27 des 69 EPA avaient soumis leurs données financières au MdF en 2014 (FMI, 2017). En conséquence, environ 6 % de leurs dépenses étaient considérées comme non contrôlables. Étant donné l'absence d'états financiers, il est impossible d'apprécier le volume réel des dépenses et recettes propres d'un EPA.

**Les audits externes ne sont pas toujours effectués dans la pratique.**

Il ressort des entretiens menés au cours de la préparation de cette étude que de nombreuses EP ne mènent pas d'audits. Des entreprises refusent de partager certaines informations (telles que des lettres d'affirmation et des confirmations externes). Les firmes d'audit sont donc confrontées à de considérables problèmes de disponibilité et de qualité des données, reflétant le faible niveau de la comptabilité des EP. Il est donc rare que les comptes soient certifiés. Lorsque des audits sont préparés, certains EP acceptent une circulation externe. Il est parfois problématique d'obtenir des lettres d'assertions des audits signées par les EP. Lorsque les EP ont des commissaires aux comptes, elles sont en général réceptives aux recommandations qu'ils émettent. Même si les textes l'exigent, ces recommandations ne sont, toutefois, souvent pas transmises aux conseils d'administration. En outre, on constate fréquemment peu de progrès dans la mise en œuvre des recommandations.

**Les sanctions prévues dans la loi ne sont pas appliquées.** Des sanctions pénales peuvent être prises à l'encontre des dirigeants, directeurs généraux, membres du comité exécutif, et administrateurs des entreprises qui n'auraient pas produit un bilan pour chaque exercice et les autres documents comptables accompagnés d'un rapport d'activité ; qui auraient sciemment établi et communiqué des états financiers inexacts ; ou qui n'auraient pas produit un rapport sur la situation financière et les résultats en fin d'exercice. Ces sanctions prévues dans le Code pénal nigérien sont rarement appliquées, étant donné que les documents financiers ne sont pas déposés aux greffes des tribunaux.

**L'ONECCA a besoin d'un renforcement de ses capacités et de ressources supplémentaires pour améliorer la qualité des audits des EP<sup>32</sup>.**

L'ONECCA n'a pas encore mis en place un programme de contrôle de la qualité pour ses membres, si bien que la qualité des audits n'est souvent pas

---

32. L'ONECCA comprend quatre divisions : (1) les experts-comptables (des personnes physiques) ; (2) les firmes d'audit ayant un expert-comptable ; (3) les comptables agréés (des personnes physiques) ; et (4) les cabinets comptables (comprenant une majorité de comptables agréés). Seuls les experts-comptables et les firmes d'audit peuvent être des commissaires aux comptes externes.

contrôlée. Le système d'assurance de la qualité des firmes d'audit locales n'en est qu'à ses débuts. En s'inspirant de l'expérience du Sénégal<sup>33</sup>, l'ONECCA a récemment entamé des négociations pour devenir membre de la Fédération internationale des comptables (IFAC) et est donc en train de mettre en place un système d'assurance de la qualité.

**Bien que toutes les EP soient soumises à des audits de conformité périodiques par la Cour des comptes (CdC), celle-ci ne dispose pas des ressources nécessaires pour les exécuter.** La CdC comprend quatre chambres, dont deux ont un mandat de contrôle externe des EP. La première chambre, dotée d'un effectif de 9 personnes, est chargée du contrôle des opérations de l'État et des audits des administrations centrales ainsi que des 130 EPA du Niger. Dans la troisième chambre, huit inspecteurs sont chargés du contrôle de la gestion financière et comptable des 53 EPIC, SE et SEM, ainsi que des autres organismes et entités subventionnés par l'État<sup>34</sup>.

**Ces dernières années, la CdC a publié des rapports annuels détaillés sur les résultats des contrôles qu'elle a effectués.** Le Code de transparence indique que la CdC doit publier les rapports d'audits transmis au parlement, au président et au gouvernement. La CdC a publié son rapport général public pour les années 2011 à 2014, comprenant les audits de plusieurs EPIC, SE et SEM tels que la CAIMA, la SOPAMIN et l'OPVN. Le rapport pour 2015 a été produit et transmis au président de la République, mais il n'a pas encore été publié. Les rapports contiennent un grand nombre de recommandations. En 2014, il a été rapporté que 60 % des recommandations avaient été mises en œuvre.

**Étant donné son manque de personnel et de ressources matérielles, la CdC ne peut mener des audits que pour 5 ou 6 EP par an.** En conséquence, elle ne peut auditer chaque EP qu'environ une fois tous les dix ans. Pour pallier cette situation, la CdC a récemment commencé à utiliser une approche par catégorie et par thème : au cours de la dernière année, les audits étaient axés sur les ressources humaines, les fonds sociaux et les hôpitaux publics. Ces audits plus ciblés permettent à la CdC de couvrir plus d'EP et de maximiser son utilisation des ressources humaines et financières.

**Le travail des commissaires aux comptes n'est pas utilisé de manière efficace.** Les rapports des commissaires aux comptes ne lui étant

---

33. L'OHADA a adopté pour les ONECCA un règlement d'assurance qualité, qui peut être appliqué au Niger. Un projet de la Banque mondiale finance la dissémination du système d'assurance qualité dans 17 pays membres de l'OHADA, y compris le Niger.

34. Ces autres organismes comprennent d'autres organismes dans lesquels l'État ou les collectivités publiques ont un intérêt financier, la gestion financière et comptable des SEM dont le rôle et les activités présentent un intérêt stratégique reconnu par l'État, des projets de développement financés par des ressources extérieures, et toute entité soumise au contrôle de la Cour des comptes.

généralement pas communiqués, la DEP/PE ne peut effectuer aucun suivi de leurs recommandations. Elle n'a pas non plus de système de communication régulière avec les commissaires aux comptes des EP. En outre, les directeurs et les conseils d'administration des EP ne reconnaissent pas toujours la valeur du travail effectué par les commissaires aux comptes en tant qu'outil aidant à améliorer la qualité de leur information financière destinée à une utilisation tant externe (communication des EP avec l'État) qu'interne (à des fins de gestion).

**Le niveau de contrôle interne pourrait être amélioré dans les EPIC, SE et SEM.** Même s'il ressort des entretiens menés lors de la réalisation de cette étude que certaines EPIC, SE et SEM disposent de mécanismes de contrôle interne, les pratiques de contrôle interne restent médiocrement développées. Selon le plus récent Rapport sur l'observation des normes et des codes pour la comptabilité et l'audit au Niger (Banque mondiale, 2009), dans la plupart des cas examinés, les commissaires aux comptes émettent des réserves ou des observations se rapportant principalement à des insuffisances dans l'évaluation de certains comptes, actifs ou risques budgétaires et à des défaillances du système de contrôle interne.

**Les exigences de transparence relatives aux EP – les EPIC et EPA en particulier – peuvent être renforcées.** Contrairement aux EPIC et EPA, les SE et SEM doivent déposer leurs états financiers et les procès-verbaux de leurs assemblées générales au greffe du tribunal de commerce, mais celui-ci ne vérifie pas si elles le font. Le tribunal de commerce publie les états financiers des SE et SEM déposés au greffe. Il n'y a pas de publication en ligne sur les sites du tribunal, des EP, de la DEP/PE ou d'autres administrations. Aucune exigence légale n'oblige un quelconque organisme public à divulguer les états financiers des EPIC et EPA, ou les rapports d'audits. Les rapports d'exécution du budget ne sont pas non plus publiés. Même si les budgets sont publiés annuellement, pour respecter le Code de transparence de l'UEMOA, les lois de finances du Niger n'exigent pas une information détaillée sur chaque EPA, ou pour l'ensemble des EP<sup>35</sup>. Les rapports d'audit de la Cour des comptes sont, par contre, rendus publics, en conformité avec le Code. Les noms des membres du conseil d'administration des entreprises publiques, des membres de l'assemblée des actionnaires, et du directeur général ne sont toutefois pas divulgués. Des dispositions de l'Acte uniforme

---

35. La loi 2014-07, du 16 avril 2014, adopte le Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA. Les lois de finances du Niger sont disponibles sur le site web du ministère des Finances : <http://www.finances.gouv.ne/index.php/lois-de-finances>. Les Lois de finances agrègent les recettes et dépenses au niveau ministériel ; si bien qu'il n'est pas possible de savoir si les EPA sont compris dans les chiffres.

de l'OHADA relatives à la transparence ne s'appliquent qu'aux entreprises cotées, et donc pas aux EP du Niger.

## Passation des marchés par les EP

**Les EP bénéficiant de subventions sont soumis à la législation et à la réglementation nationales sur les marchés publics**<sup>36</sup>. La passation des marchés par les EPIC est gérée conformément au droit privé et aux pratiques commerciales, sauf lorsqu'ils reçoivent des subventions et pour des marchés dépassant un certain seuil fixé par le MdF<sup>37</sup>. La passation des marchés par les SEM est gérée conformément aux pratiques commerciales.<sup>38</sup> Pour les EPIC, SE et SEM, l'évaluation des offres est effectuée par une commission permanente, dont les membres sont nommés par le conseil d'administration. Les contrats sont signés par le DG, après approbation du président du CA. Des instructions détaillées pour la passation des marchés par les EP sont fournies dans la décision 0135/PM/ARMP du 24 juillet 2017 relative à la création, l'attribution, la composition et le fonctionnement des commissions des marchés au sein des EP, et dans la décision 04/CAB/PM/ARM du 21 janvier 2014, portant création du manuel de procédures de passation des marchés par les EP (voir annexe 7).

**Le cadre juridique et réglementaire normatif de la passation des marchés est solide.** Une évaluation du système de passation des marchés publics au Niger, effectuée en 2017 à l'aide de la méthodologie d'évaluation des systèmes nationaux de passation des marchés (MAPS) 2006 de l'OCDE, a révélé que la force du système national de passation des marchés du Niger réside dans son solide respect des directives de l'UEMOA. Le Niger a obtenu un score de 2,4 sur 3 pour les indicateurs de base.

**L'application du cadre juridique et réglementaire pourrait être améliorée.** La MAPS a attribué un score global de 1,86 sur 3 aux indicateurs de performance et de conformité. Cette note porte sur la transparence, l'intégrité, l'économie, l'ouverture, l'équité, la concurrence et la redevabilité de la passation des marchés publics et reflète les problèmes suivants :

- La passation de marchés par entente directe est utilisée pour 32,3 % des contrats et 38,9 % de la valeur des marchés publics, soit trois fois plus que les normes de l'UEMOA.

---

36. Ordonnance 86-001 du 10 janvier, 1986, titre II, chapitre 2, article 15.

37. L'équipe responsable de l'étude n'a pas pu obtenir une copie de la décision établissant ce seuil.

38. Ordonnance 86-001 du 10 janvier 1986, titre III, chapitre 1, article 31.

- Le taux de dérogation aux périodes de publicité est de 15,4 %, contre 5 % pour la norme de l'UEMOA.
- Les délais de passation des marchés sont longs, comme en témoigne la moyenne de 80 jours séparant l'ouverture des offres et la notification en 2013–2015, à comparer aux 30 jours de la norme de l'UEMOA. Pour la même période, le délai entre l'ouverture des offres et l'attribution définitive d'un contrat était de 147 jours, contre un maximum de 104 jours selon la réglementation nationale.

**Dans les EP, les pratiques de passation des marchés sont confrontées à des problèmes similaires à ceux rencontrés dans l'administration générale.** Il ressort des entretiens menés pendant la préparation de cette étude, ainsi que d'un examen des audits de la passation des marchés de 2016 et 2017 et des audits d'EP spécifiques (les cinq EP considérées dans cette étude) que les problèmes de passation des marchés auxquels sont confrontés les EP sont similaires à ceux de l'administration générale. Les EP se heurtent en outre à des obstacles supplémentaires :

- La législation et la réglementation publiées pour la passation des marchés publics ne sont pas bien connues des employés des EP.
- Bien que les plans annuels de passation des marchés soient fréquemment disponibles et publiés, de nombreuses activités ne figurant pas dans ces plans sont néanmoins entreprises ; les modalités de passation des marchés planifiées ne sont pas toujours appliquées ; la mise en œuvre des plans annuels de passation des marchés varie considérablement (de 8 à 100 %) d'une entité à l'autre et d'une année à l'autre ; et il existe d'importantes différences entre les délais prévus et réels de passation des marchés et d'exécution des contrats.
- Les EP sont souvent confrontés à des retards dans la réception des subventions, qui retardent à leur tour les processus de passation des marchés.
- Une des causes fréquentes de retard est l'obligation de faire approuver les contrats par le président du conseil d'administration des EP. De plus, l'implication du président du CA dans les activités de passation des marchés dilue la supervision de l'entreprise par le CA en raison de la participation directe de son président aux activités de gestion.
- L'introduction d'un système informatique de passation des marchés publics a accru les retards dans la passation des marchés, car le personnel chargé des marchés publics n'avait reçu qu'une faible formation à l'utilisation du système et que celui-ci n'était pas accessible à distance.

## CHAPITRE 5

# Plan d'action pour l'amélioration du secteur des EP

**Sur base des constatations de l'ISOEF, ce chapitre présente un plan d'action triennal séquentiel et sélectif pour l'amélioration du suivi des EP au Niger.** Ce plan est axé sur : (i) le renforcement du cadre institutionnel de tutelle financière ; (ii) l'amélioration de l'information financière et du suivi du risque budgétaire ; (iii) l'accroissement de la transparence et l'amélioration des audits ; et (iv) les réformes juridiques à élaborer et à adopter par le ministère des Finances. Ce plan d'action taillé sur mesure vise à améliorer la surveillance et la gestion financière du risque budgétaire et il est résumé ci-dessous et présenté en détail dans l'annexe 10.

**La DEP/PE pourrait être élevée au rang de direction générale.** La transformation de la DEP/PE en une nouvelle direction générale des entreprises publiques (DGE/EP) pourrait contribuer à atténuer les limites et la fragmentation actuelles de la tutelle financière.

**L'amélioration de la collecte des données et la publication régulière et en temps voulu des états financiers annuels sont cruciales.** L'amélioration de la gestion et du suivi des performances des EP et des risques budgétaires associés nécessite des données de qualité. À cette fin, il est essentiel

d'assurer la publication régulière et en temps voulu des états financiers annuels ; la mise en place d'une base de données et d'un tableau de bord de suivi pour l'information financière des EP ; et la création d'un système de collecte et de transmission des rapports et états financiers.

**La production d'un rapport agrégé sur les EP et le renforcement de la gestion et du suivi des risques budgétaires constituent une priorité.**

La préparation d'un rapport annuel agrégé sur les EP, initialement à utiliser par les autorités et plus tard à publier, fournira des informations essentielles pour l'amélioration de la surveillance du secteur. Une méthodologie d'analyse et de suivi des risques budgétaires doit être élaborée et adoptée, et il faudra absolument effectuer un recensement et une évaluation des contrats de performance en cours.

**La mise à jour du cadre juridique est nécessaire pour améliorer la performance du secteur des EP et limiter les risques budgétaires.** Le cadre juridique mis à jour formalisera le mécanisme actuel de tutelle financière (modèle double) et accordera un rôle important au ministère des Finances dans la création et la tutelle financière des EP, afin d'assurer une gestion et un suivi budgétaires de meilleure qualité. En outre, il contribuera à développer la corporatisation des EP et à définir des critères clairs pour leur création.

## Références

- Adamou Maiga, Taibou. 2016. *Domestic Private Sector Participation in Water and Sanitation: The Niger Case Study*. Rapport sur le programme d'eau et assainissement. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/533161467199079654/Domestic-private-sector-participation-in-water-and-sanitation-The-Niger-Case-Study> (accédé le 29 mai 2019).
- Banque mondiale. 1992. *Program Completion Report: Republic of Niger Public Enterprise Sector Adjustment Program (PESAP)*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/717051468292526945/Niger-Public-Enterprise-Sector-Adjustment-Program-Project> (accédé le 29 mai 2019).
- . 1995. *Implementation Completion Report: Republic of Niger Public Enterprise Institutional Development Project*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/303431468099575189/Niger-Public-Enterprise-Institutional-Development-Project> (accédé le 29 mai 2019).
- . 2003. *Project Performance Assessment Report: Niger Economic Recovery Credit, Public Sector Adjustment Credit, Public Finance Reform Credit, and Public Finance Recovery Credit*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/546371468758395865/pdf/multi0page.pdf> (accédé le 29 mai 2019).
- . 2007. *Implementation Completion and Results Report on a Credit in the Amount of SDR 14.0 Million (US\$ 18.6 million Equivalent) to the Republic of Niger for a Privatization and Regulatory Reform Technical Assistance Project*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/657831468290490264/Niger-Privatization-and-Regulatory-Reform-Technical-Assistance-Project> (accédé le 29 mai 2019).
- . 2009. "Report on the Observance of Standards and Codes: Accounting and Auditing." Washington, D.C. : Banque mondiale.
- . 2013. *Governance of State-Owned Enterprises and Public Agencies in the Islamic Republic of Mauritania*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/177181467999111852/>

- Governance-of-state-owned-enterprises-and-public-agencies-in-the-Islamic-Republic-of-Mauritania (accédé le 29 mai 2019).
- . 2014. *Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/228331468169750340/Corporate-governance-of-state-owned-enterprises-a-toolkit> (accédé le 29 mai 2019).
- . 2018. *Country Partnership Framework for the Republic of Niger for the Period of FY18–FY22*. Washington, D.C. : Banque mondiale. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/466811523970978067/Niger-Country-partnership-framework-for-the-period-of-FY18-FY22> (accédé le 29 mai 2019).
- . À venir. *Integrated State-Owned Enterprises Framework (iSOEF)*. Washington, D.C. : Banque mondiale.
- Bova, Elva, Marta Ruiz-Arranz, Frederik Toscani, et H. Elif Ture. 2016. “The Fiscal Costs of Contingent Liabilities: A New Dataset.” Document de travail du FMI n° WP/16/14. Washington, D.C. : FMI. Disponible sur : <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/The-Fiscal-Costs-of-Contingent-Liabilities-A-New-Dataset-43685> (accédé le 30 mai 2019).
- Cour des comptes du Niger. 2014. *Rapport général public*.
- Fonds monétaire international (FMI). 2016. “Analyzing and Managing Fiscal Risks—Best Practices.” Document de politique du FMI. Washington, D.C. : FMI. Disponible sur : <https://www.imdf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2016/12/31/Analyzing-and-Managing-Fiscal-Risks-Best-Practices-PP5042> (accédé le 30 mai 2019).
- . 2017. “Public Expenditure and Financial Accountability Assessment.” Basé sur la méthodologie PEFA 2016.
- . 2018. *Article IV Consultation Staff Report*. Washington, D.C. : FMI.
- . 2019. “Niger Fourth Review Under the Extended Credit Facility”. Document de politique, Washington, D.C. : FMI.
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 2015. *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises, Édition 2015*. Publications de l’OCDE : Paris. Disponible sur : <https://doi.org/10.1787/9789264244160-en> (accédé le 29 mai 2019).
- Organisation mondiale de la santé (OMS) et Fonds des Nations Unies pour l’enfance (UNICEF). 2017. *Progress on Drinking Water, Sanitation and Hygiene: 2017 Update and SDG Baselines*. Genève : OMS et UNICEF. Disponible sur : [https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/publications/jmp-2017/en/](https://www.who.int/water_sanitation_health/publications/jmp-2017/en/) (accédé le 29 mai 2019).
- Organisation pour l’harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA). 2000. *Acte uniforme portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises*.
- . 2010. *Acte uniforme révisé portant sur le droit commercial général*.
- République du Niger, ministère du Plan. 2017. *Plan de développement économique et social 2017–2021 : Un Niger renaissant pour un peuple prospère*. Plan de développement économique et social.
- Verhoeven, Marijn, Eric LeBorgne, Paulo Medas, et Rohan Longmore. 2008. “Indonesia: Assessing Fiscal Risk from State-Owned Enterprises.” Washington, D.C. : FMI.

## **ANNEXE 1**

# **Cadre juridique des EP au Niger**

**TABLEAU 13 : Cadre juridique des entreprises publiques et organismes parastataux au Niger**

	EPA	EPIC	SE	SEM >50 % de capital d'État	SEM <50 % de capital d'État
<b>Assemblée générale</b>					
Président	n.d.	n.d.	Non précisé.	Sauf si la loi en dispose autrement, le président de l'AG est le président du CA.	Sauf si la loi en dispose autrement, le président de l'AG est le président du CA.
Membres	n.d.	n.d.	Désignés par les actionnaires, qui peuvent nommer autant de représentants qu'ils le souhaitent.	Désignés par les actionnaires, qui peuvent nommer autant de représentants qu'ils le souhaitent.	Désignés par les actionnaires, qui peuvent nommer autant de représentants qu'ils le souhaitent.
Fonction	n.d.	n.d.	Entend le rapport d'activité du CA ; Entend le rapport des commissaires aux comptes externes ; Approuve les états financiers et comptables ; Fixe les dividendes et les modalités de répartition des bénéfices ; Approuve la rémunération des administrateurs, du président du CA et des commissaires aux comptes.	Entend le rapport administratif sur les affaires sociales et les rapports du comité sur son mandat ; Approuve les états financiers et comptables ; Fixe les dividendes à répartir sur proposition du CA ; Nomme, remplace, révoque ou réélit les administrateurs autres que ceux désignés par l'État ou les commissaires aux comptes ; Détermine les indemnités à verser aux commissaires aux comptes.	Entend le rapport administratif sur les affaires sociales et les rapports du comité sur son mandat ; Approuve les états financiers et comptables ; Fixe les dividendes à répartir sur proposition du CA ; Nomme, remplace, révoque ou réélit les administrateurs autres que ceux désignés par l'État ou les commissaires aux comptes ; Détermine les indemnités à verser aux commissaires aux comptes.
Réunion	n.d.	n.d.	Minimum une fois par an. Convoquée par le CA.	Minimum une fois par an. Convoquée par le CA.	Minimum une fois par an. Convoquée par le CA.

	EPA	EPIC	SE	SEM >50 % de capital d'État	SEM <50 % de capital d'État
	<b>Conseil d'administration</b>				
Président du CA (PCA)	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle générale. Rémunération fixée par le CA.	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle générale. Rémunération fixée par le CA.	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle générale. Rémunération fixée par le CA.	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle générale. Rémunération fixée par le CA.	Choisi parmi les administrateurs. Quelle que soit sa part dans le capital, l'État peut nommer le PCA par décret lorsque la SEM présente un intérêt stratégique.
Membres	3 à 12 membres. Constitue l'instance suprême de délibération. Membres choisis sur la base de leurs compétences particulières ou pour représenter certaines catégories socioprofessionnelles. Les représentants de l'État ne peuvent pas être membres de plus de sept CA. Rémunération fixée par voie réglementaire en fonction de l'importance de l'entité. Nommés pour 3 ans renouvelables, par le ministre chargé de la tutelle générale sur proposition des ministres concernés.	3 à 12 membres. Constitue l'instance suprême de délibération. Membres choisis sur la base de leurs compétences particulières ou pour représenter certaines catégories socioprofessionnelles. Les représentants de l'État ne peuvent pas être membres de plus de sept CA. Rémunération fixée par voie réglementaire en fonction de l'importance de l'entité. Nommés pour 3 ans renouvelables, par le ministre chargé de la tutelle générale sur proposition des ministres concernés.	3-12 membres nommés par le ministre chargé de la tutelle générale. Chaque actionnaire autre que l'État nomme un administrateur. Les administrateurs perçoivent des jetons de présence dont le montant est fixé par le CA conformément à la réglementation en vigueur et sous réserve de l'approbation de l'AG.	3-12 membres. Les représentants de l'État sont nommés conformément aux lois et règlements en vigueur. Les autres membres du CA sont élus par l'AG en fonction des parts souscrites, sur proposition des représentants du capital privé de l'AG. Le nombre des représentants de l'État est fixé par décret ou dans la décision autorisant la participation publique. L'État dispose d'un nombre de sièges au moins proportionnel à sa participation au capital et, en aucun cas, inférieur à deux. Les représentants de l'État sont nommés par arrêté du ministre chargé de la tutelle générale sur proposition du ministre responsable de la tutelle directe. Ils sont choisis en raison de leurs compétences particulières.	3-12 membres. Les représentants de l'État sont nommés conformément aux lois et règlements en vigueur. Les autres membres du CA sont élus par l'AG en fonction des parts souscrites, sur proposition des représentants du capital privé de l'AG. Le nombre des représentants de l'État est fixé par décret ou dans la décision autorisant la participation publique. L'État dispose d'un nombre de sièges au moins proportionnel à sa participation au capital et, en aucun cas, inférieur à deux.

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 13 : a continué**

	<b>EPA</b>	<b>EPIC</b>	<b>SE</b>	<b>SEM &gt;50 % de capital d'État</b>	<b>SEM &lt;50 % de capital d'État</b>
Réunions	Minimum 3 fois par an, sur convocation du PCA. Le ministre chargé de la tutelle peut également convoquer un CA en cas de défaillance constatée.	Minimum 3 fois par an, sur convocation du PCA. Le ministre chargé de la tutelle peut également convoquer un CA en cas de défaillance constatée.	Minimum 3 fois par an, sur convocation du PCA. Le ministre chargé de la tutelle peut également convoquer un CA en cas de défaillance constatée.	Minimum 3 fois par an sur convocation du PCA.	Minimum 3 fois par an sur convocation du PCA.
<b>Directeur général et mécanismes de gestion</b>					
Directeur général	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle directe. Le DG prépare le budget, qui est voté par le CA, et prépare les rapports trimestriels et annuels au CA.	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle directe. Le DG prépare le budget, qui est voté par le CA, et prépare les rapports trimestriels et annuels au CA.	Nommé par décret sur proposition du ministre chargé de la tutelle directe. Ses avantages et rémunérations sont déterminés par le CA conformément aux dispositions réglementaires en vigueur.	Les statuts indiquent généralement que le PCA assume la direction générale de la société et peut demander au CA de nommer un DG. Le DG peut être ou non un administrateur. Les DG nommés par l'État le sont par décret. Les avantages et rémunérations sont fixés par le CA.	Les statuts indiquent généralement que le PCA assume la direction générale de la société et peut demander au CA de nommer un DG. Le DG peut être ou non un administrateur. Les DG nommés par l'État le sont par décret. Les avantages et rémunérations sont fixés par le CA.
Passation des marchés	La réglementation générale de passation des marchés s'applique.	Les contrats sont signés par le DG après approbation du PCA. La réglementation générale de passation des marchés s'applique lorsque l'entité bénéficiaire de subventions de l'État et pour des contrats d'un montant supérieur à un seuil fixé par la réglementation.	Les contrats sont signés par le DG après approbation du PCA. La réglementation générale de passation des marchés s'applique lorsque l'entité bénéficie de subventions de l'État et pour des contrats d'un montant supérieur à un seuil fixé par la réglementation.	Les contrats sont approuvés par le DG s'ils sont inférieurs à un seuil fixé par le CA.	Les contrats sont approuvés par le DG s'ils sont inférieurs à un seuil fixé par le CA.

	<b>EPA</b>	<b>EPIC</b>	<b>SE</b>	<b>SEM &gt;50 % de capital d'État</b>	<b>SEM &lt;50 % de capital d'État</b>
Gestion financière	La réglementation générale des finances publiques s'applique. Un comptable et un contrôleur financier sont nommés par le ministère des Finances. Audit effectué par la Cour des comptes.	Les règles et la comptabilité commerciales s'appliquent. Un ou plusieurs commissaires aux comptes externes sont choisis sur une liste agréée par les tribunaux et sont nommés par le CA dans les conditions prévues dans le Droit des sociétés.	Les règles et la comptabilité commerciales s'appliquent. Un ou plusieurs commissaires aux comptes externes sont choisis sur une liste agréée par les tribunaux et sont nommés par le CA dans les conditions prévues dans le Droit des sociétés.	Les règles et la comptabilité commerciales s'appliquent. Un commissaire aux comptes externe est nommé par le CA.	Les règles et la comptabilité commerciales s'appliquent. Un commissaire aux comptes externe est nommé par le CA.
Statut du personnel	Le CA adopte un statut conforme au décret sur le statut général du personnel des établissements publics.	Le CA adopte un statut conforme au décret sur le statut général du personnel des établissements publics.	Le CA adopte un statut conforme au décret sur le statut général du personnel des établissements publics à caractère industriel et commercial.	Le CA adopte un statut conforme au décret sur le statut général du personnel des établissements publics à caractère industriel et commercial.	Le CA adopte un statut conforme au décret sur le statut général du personnel des établissements publics.



## ANNEXE 2

# Indicateurs budgétaires

TABLEAU 14 : Indicateurs budgétaires

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Revenus et dons totaux</b>	<b>17,9</b>	<b>21,4</b>	<b>24,6</b>	<b>23,0</b>	<b>23,3</b>	<b>20,3</b>	<b>21,2</b>
Revenus budgétaires	13,4	13,9	15,2	15,6	16,0	13,5	13,1
<i>dont</i> les impôts payés par les 5 EP	0,18	0,14	0,25	0,24	0,27	0,15	0,19
Revenus non budgétaires	0,7	1,2	1,2	1,9	1,8	0,6	1,0
<i>dont</i> les dividendes payés par les 5 EP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,058	0,014	0,007
Dons	3,8	6,1	8,0	5,5	5,4	6,0	6,7
Autres Revenus	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3
<b>Dépenses totales</b>	<b>19,4</b>	<b>22,5</b>	<b>27,2</b>	<b>31,1</b>	<b>32,4</b>	<b>26,3</b>	<b>26,9</b>
Dépenses courantes	12,6	11,4	13,5	14,6	15,4	14,0	13,7
<i>dont</i> les transferts courants	3,5	4,2	5,0	5,4	4,8	4,4	4,6
<i>dont</i> ceux reçus par les 5 EP	0,20	0,40	0,28	0,55	0,41	0,31	0,36
Dépenses en capital	6,8	11,1	13,7	16,4	16,9	12,3	12,7
Autres dépenses	-0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
<b>Solde de l'État</b>	<b>-1,5</b>	<b>-1,1</b>	<b>-2,6</b>	<b>-8,0</b>	<b>-9,0</b>	<b>-6,1</b>	<b>-5,7</b>
Autres besoins de financement (arriérés)	-3,4	0,2	-0,6	1,4	-0,3	0,4	-1,1
<b>Financement total (extérieur et intérieur)</b>	<b>4,9</b>	<b>0,9</b>	<b>3,2</b>	<b>6,6</b>	<b>9,3</b>	<b>5,7</b>	<b>6,8</b>
Financement extérieur (net)	3,3	2,1	2,7	3,0	4,3	3,8	3,4
Financement intérieur (net)	1,6	-1,2	0,5	3,7	5,0	1,9	3,4
<b>Dettes de l'État</b>	<b>25,9</b>	<b>24,9</b>	<b>24,7</b>	<b>30,6</b>	<b>39,7</b>	<b>43,7</b>	<b>49,3</b>
<i>dont</i> prêts rétrocédés et garanties (EP)	—	—	—	—	—	—	<b>6,74</b>

Source : Autorités nigériennes, estimations du personnel du FMI et de la Banque mondiale.



## ANNEXE 3

# Un cadre simple pour l'analyse des risques budgétaires

**Les risques budgétaires sont d'éventuelles déviations par rapport aux résultats financiers escomptés au moment de l'élaboration du budget ou d'autres prévisions budgétaires.** Formellement, les risques budgétaires sont définis comme « des variations à court et à moyen terme des variables financières par rapport aux valeurs envisagées dans le budget, les rapports financiers et autres, ou les projections des finances publiques » (FMI, 2016). En d'autres termes, les risques budgétaires résultent de circonstances qui, si elles se concrétisaient, entraîneraient d'importantes pertes de recettes ou une augmentation des dépenses, et très probablement un accroissement des déficits et de la dette publique.

**Les risques peuvent se matérialiser à la suite de divers chocs affectant les performances des EP et peuvent mettre en branle des obligations de l'État.** Les sources de risque incluent les chocs potentiels sur les variables macroéconomiques clés (telles que la croissance économique, les prix des produits de base, les taux d'intérêt ou de change) qui pourraient affecter les performances des EP (FMI, 2016). La performance économique des EP a une incidence directe sur le budget de l'État et peut générer d'importantes pressions budgétaires. Les entreprises du secteur de la santé sont

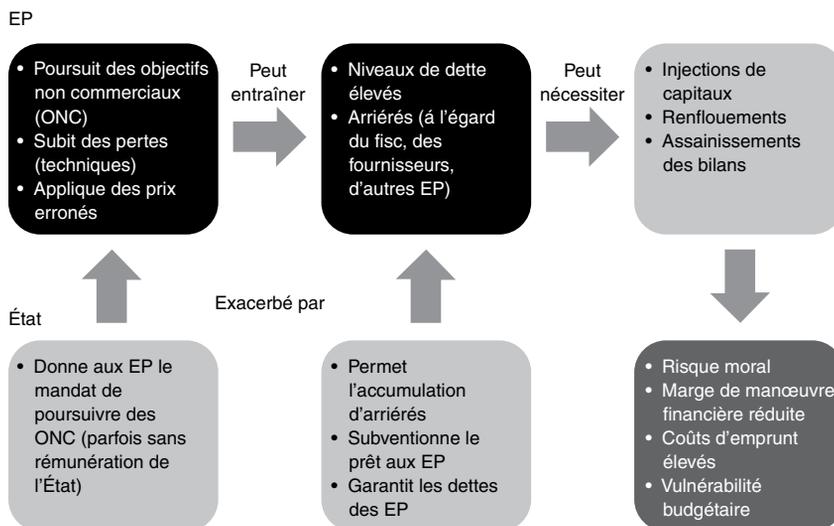
des atouts précieux pour l'État, mais quand elles sont déficitaires ou surendettées, elles représentent des passifs qui peuvent nécessiter une intervention sous la forme d'une injection de capital ou d'autres sortes d'assistance. Les chocs ou les mauvaises performances des EP impliquent souvent le recours à plusieurs types de passifs éventuels. Les obligations déclenchées par de tels événements incertains comprennent à la fois des responsabilités explicites — définies par la loi ou des contrats, telles que des garanties d'emprunt — et des responsabilités implicites — des obligations morales ou prévisibles de l'État, fondées sur des attentes ou des pressions publiques, telles que le renflouement de banques ou d'entités du secteur public.

**Bien que les EP soient aussi vulnérables aux chocs exogènes que les entreprises privées opérant dans le même secteur, elles ne sont pas incitées de la même manière à gérer ces chocs.** Si les chocs se matérialisaient, certaines EP pourraient ne pas avoir la même motivation ou le même besoin de gérer et de supporter leurs effets négatifs, du fait de l'aide ou du renflouement attendus de l'État. La même attente peut amener les EP à accumuler une dette excessive. En outre, elles peuvent fournir des biens et services socialement sensibles, pour lesquels les pertes prolongées peuvent être couvertes, comme le font les entreprises privées opérant sur des marchés concurrentiels. Cela réduit leurs incitations à contrôler les coûts et à améliorer la qualité de leurs produits, accroissant ainsi le risque budgétaire.

**Les EP peuvent bénéficier d'un accès préférentiel au financement que leurs homologues privés ne peuvent obtenir.** Cet accès préférentiel réduit les pressions poussant à faire preuve d'efficacité et facilite l'accumulation de dettes. Il peut prendre la forme de prêts directs de l'État accordés à un taux d'intérêt inférieur à celui du marché, de l'octroi de garanties de l'État pour l'émission d'emprunts ou de titres par les EP, ou de l'attente tacite des agents des marchés financiers que l'État se tiendra derrière ses EP même en l'absence de garanties explicites. Cette perception d'une garantie implicite de l'État se reflète souvent dans les coûts de financement plus faibles pour les EP et une moindre différenciation entre les conditions d'emprunt des différentes EP.

**Le risque budgétaire potentiel lié aux EP peut donc être évalué à l'aide de l'impact des facteurs de risque sur les principaux canaux reliant les performances des EP aux finances publiques (figure 13).** Un premier indicateur est la contribution nette de l'EP au budget, qui mesure son impact direct sur les recettes et les dépenses budgétaires, telle que les impôts indirects, l'impôt sur le revenu des sociétés, les dividendes, les subventions, les paiements en fonds propres et dettes, et fait appel à des garanties de l'État. Un deuxième indicateur est le besoin de financement des EP. Il complète le précédent, étant donné que l'impact d'un facteur de risque sur la

**FIGURE 13 : Canaux à travers lesquels les EP peuvent devenir une source des risques budgétaires**

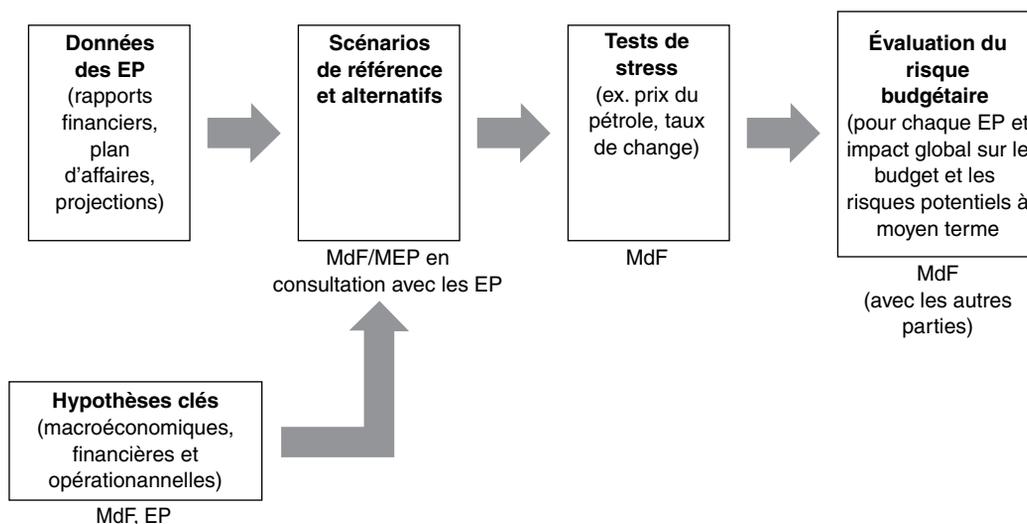


Source : Élaboré par l'auteur.

contribution nette peut être compensé par une dette supplémentaire. Ce risque supplémentaire réduit également les possibilités de contributions nettes dans le futur, toutes choses restant par ailleurs égales. Un troisième indicateur est la dette nette, donnée par le total des passifs moins les actifs courants des EP. L'augmentation de la dette nette accroît l'exposition de l'État aux chocs négatifs liés aux bilans et aux opérations des EP (en raison de la nécessité pour l'État de fournir un appui financier aux EP et de la probabilité de réduction des contributions nettes au budget de l'État dans le futur).

**Le suivi du risque budgétaire, y compris la collecte de données, l'analyse et les projections de plusieurs scénarios, est important pour la soutenabilité d'une politique budgétaire.** Une représentation schématique du suivi du risque budgétaire (figure 14) fournit un cadre au sein duquel les données sont collectées auprès des EP et utilisées pour construire une base de données, ainsi que des scénarios alternatifs basés sur des hypothèses macroéconomiques, financières et opérationnelles. Les scénarios sont ensuite soumis à des tests de stress (tels qu'une modification soudaine du prix du pétrole, du taux de change ou de la demande nationale et internationale) pour évaluer l'impact de ces chocs sur la santé financière des EP et les indicateurs budgétaires respectifs tels que les revenus ou la dette.

**FIGURE 14 : Dette consolidée de l'État et dette des cinq EP (% du PIB)**



Source : Verhoeven et coll., 2008.

## **Analyse de la soutenabilité budgétaire et du risque — brève description de la méthodologie et des hypothèses**

L'analyse figurant au chapitre 3 combine l'utilisation de l'outil de soutenabilité budgétaire de la Banque mondiale avec une analyse des comptes de résultat et des bilans de cinq EP non financières représentant une source importante de risque budgétaire. Elle suit trois grandes étapes :

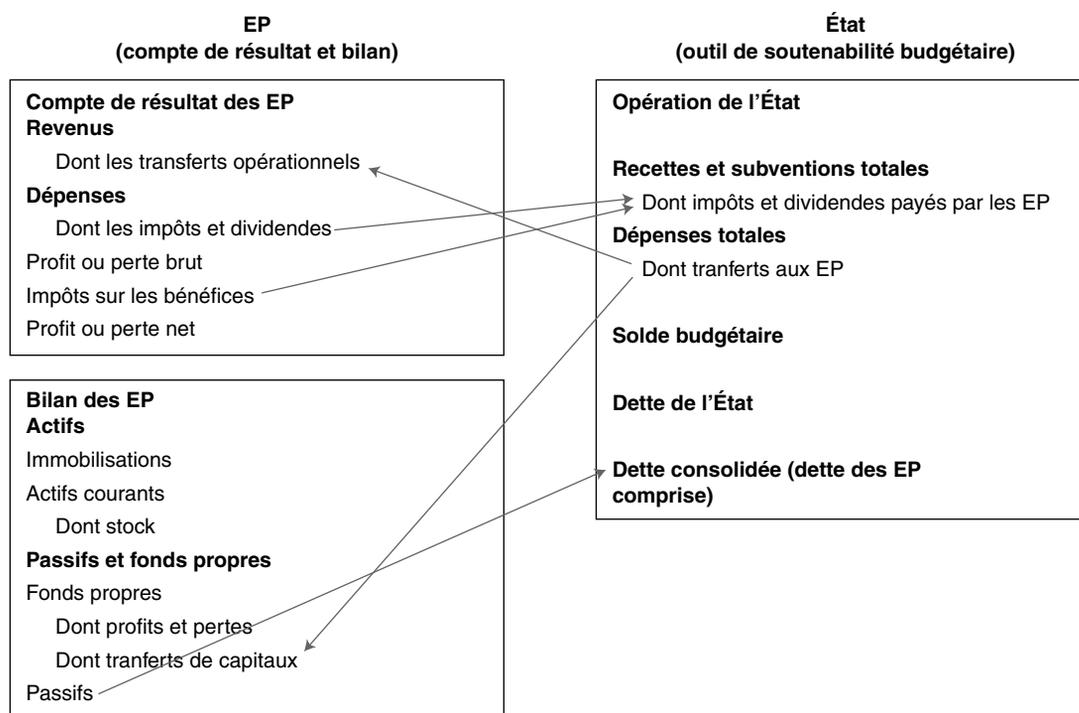
1. **Construire un scénario de référence allant de 2018 à 2035 pour les cinq EP sélectionnées, sur la base de données historiques et d'hypothèses sur les résultats attendus des opérations normales, en l'absence de chocs exogènes.** Des hypothèses sont formulées sur les conditions macroéconomiques générales, les prix, les taux d'intérêt et de change, et la croissance du PIB. Les facteurs sectoriels et spécifiques à l'entreprise, tels que les modifications de la réglementation régissant le secteur et les plans d'investissement, sont calibrés. L'analyse utilise des données de niveau EP et des informations obtenues au cours d'entretiens avec des membres sélectionnés du personnel et de la direction des EP. Elle nécessite des indications opérationnelles détaillées sur les déterminants des revenus, des dépenses et des postes du bilan des EP. Pour les hypothèses de référence, les comptes de

résultat sont établis séparément pour chacune des cinq EP sélectionnées, et ensuite agrégés. Les recettes et les dépenses sont projetées sur la base de variables macroéconomiques clés, telles que les prix du pétrole et de l'uranium et la demande intérieure. D'autres hypothèses incluent la consolidation des dépenses et la rigidité de certaines dépenses, telles que les salaires et l'entretien. En résumé, les bilans de niveau EP sont projetés sur la base de l'évolution historique des actifs et des informations recueillies auprès de la direction des EP sur les perspectives d'investissement et les politiques relatives aux autres actifs. Le bénéfice ou la perte nets est tiré des comptes de résultat, et le capital social est maintenu constant sur toute la période de projection. Les passifs sont obtenus en soustrayant les capitaux propres du total des actifs. À cet égard, le total des passifs ou dette brute des cinq EP est supposé déterminé par le profit ou la perte nets, et par la politique d'accumulation des actifs, y compris les investissements dans les immobilisations et autres actifs courants. Dans ce contexte, les EP peuvent éviter d'accumuler de la dette en réduisant leurs dépenses en capital, même si leur solde de fonctionnement s'est détérioré. Ce choix a toutefois un coût : il limite la croissance de l'EP à moyen terme et freine la réalisation de l'objectif pour lequel elle a été créée. Pour cette raison, cette option n'a pas été considérée comme l'une des solutions lorsqu'un choc a lieu. Un choc négatif réduira les revenus ou augmentera les dépenses, ce qui, à son tour, affectera les dividendes et les impôts versés à l'État et augmentera les dettes de l'EP.

- 2. Prévoir les variables budgétaires à l'aide de l'outil de soutenabilité budgétaire de la Pratique mondiale macroéconomie, commerce et investissements.** Le scénario de référence pour les comptes budgétaires du Niger est conforme à l'analyse de soutenabilité de la dette (ASD) réalisée en novembre 2018 par le personnel du FMI et de la Banque mondiale. Les projections ont été effectuées à l'aide de l'outil de soutenabilité budgétaire, qui permet de réaliser des évaluations de la soutenabilité déterministes et stochastiques. La simulation stochastique examine l'agrégation des risques budgétaires dans un cadre analytique probabiliste et endogène, en générant des graphiques en éventail et des distributions de probabilités cumulatives pour des variables clés telles que le ratio de la dette par rapport au PIB. Compte tenu des contraintes de données (pas de séries disponibles pour le long terme), l'analyse présentée dans ce chapitre utilise une méthodologie d'évaluation déterministe.

3. **Réaliser une analyse de test de stress pour montrer comment les risques ou les chocs macroéconomiques peuvent affecter la situation financière agrégée des EP, et donc celle de l'État.** Les variables généralement utilisées pour évaluer la santé financière et les risques budgétaires des EP comprennent leur contribution nette au budget (combinant les impôts et les dividendes versés ainsi que les subventions reçues) et la dette nette. Selon le cadre utilisé dans cette analyse, les EP affectent les opérations de l'État comme le montre le diagramme ci-dessous.

**FIGURE 15 : Canaux à travers lesquels les EP deviennent une source de risques budgétaires**



## ANNEXE 4

# Évaluation des risques et impact des chocs sur les EP et les équilibres budgétaires

TABLEAU 15 : Évaluation des risques et impact des chocs sur les EP et les équilibres budgétaires

Source de risque	Probabilité	Impact potentiel sur les EP	Impact potentiel sur l'État
Forte hausse des taux d'intérêt due à la constriction de la situation financière mondiale	<b>Faible</b> (en raison du risque de resserrement de la politique monétaire des États-Unis et de la hausse continue des primes de risque pour les pays émergents et en développement)	<b>Faible à moyen</b> La constriction de la situation financière mondiale pourrait inciter les pays de l'UEMOA ayant actuellement accès aux marchés internationaux à recourir davantage au financement sur les marchés régionaux. Les EP nigériennes seraient confrontées à des coûts d'emprunt plus élevés et à une disponibilité du financement réduite.	<b>Faible à moyen</b> Réduction des dividendes et impôts en raison des faibles bénéfices ou des pertes résultant de la hausse des dépenses ; augmentation des coûts des transferts, des subventions ou du renflouement.

(continue à la page suivante)

Source de risque	Probabilité	Impact potentiel sur les EP	Impact potentiel sur l'État
Dépréciation/ dévaluation du franc CFA	<b>Faible à moyenne</b> (en raison de l'engagement des autorités de l'UEMOA vis-à-vis de l'amarrage du franc CFA à l'euro)	<b>Faible</b> À l'heure actuelle, aucune EP n'a de dette libellée en devises.	<b>Faible</b> À l'heure actuelle, aucune EP n'a de dette libellée en devises.
Diminution de la demande extérieure de pétrole et d'uranium	<b>Élevée</b> (en raison de la volatilité des prix du pétrole et de l'uranium observée ces dernières années sur les marchés internationaux)	<b>Élevé</b> Au Niger, certaines EP importantes sont actives dans les secteurs du pétrole et de l'uranium, et de faibles prix du pétrole ou de l'uranium auraient une incidence défavorable sur leurs revenus.	<b>Élevé</b> Réduction des dividendes et impôts en raison des faibles bénéfices ou des pertes résultant de la hausse des dépenses ; augmentation des coûts des transferts, des subventions ou du renflouement.
Détérioration de la sécurité	<b>Moyenne</b> (en raison des retombées transfrontalières des tensions sécuritaires dans les pays voisins)	<b>Élevé</b> Les EP importantes verraient leurs revenus négativement affectés si elles devaient ralentir ou arrêter leurs activités, et certaines subiraient une augmentation de leurs dépenses de fonctionnement.	<b>Élevé</b> Pression sur les finances publiques due à des dépenses de sécurité plus élevées ; réduction des dividendes et des impôts en raison des faibles bénéfices ou des pertes résultant de la hausse des dépenses.
Conditions météorologiques défavorables/ catastrophes naturelles	<b>Élevé</b> (en raison de la sécheresse cyclique et des invasions de sauterelles)	<b>Élevé</b> Des conditions météorologiques défavorables réduiraient la production agricole, augmenteraient l'insécurité alimentaire et engendreraient des pressions inflationnistes. Cela toucherait la plupart des EP actives dans le secteur de l'agriculture.	<b>Élevé</b> Réduction des dividendes et des impôts en raison des faibles bénéfices ou des pertes résultant de la hausse des dépenses ; augmentation des coûts des transferts, des subventions ou du renflouement.
Détérioration de la gouvernance des EP	<b>Élevé</b> (en raison des pratiques de gestion en vigueur dans les EP du Niger)	<b>Élevé</b> Augmentation des pertes et dynamique de la dette éventuellement non soutenable.	<b>Élevé</b> Augmentation des coûts des transferts, des subventions ou du renflouement.
Diminution de la demande intérieure	<b>Élevé</b> (en raison de la volatilité observée ces dernières années)	<b>Élevé</b> La majeure partie des revenus des EP du Niger étant tributaire de la demande intérieure, tout choc défavorable affecterait négativement leurs performances budgétaires.	<b>Élevé</b> Réduction des dividendes et impôts en raison des faibles bénéfices ou des pertes résultant de la hausse des dépenses ; augmentation des coûts des transferts, des subventions ou du renflouement.

Source : FMI, 2019.

## ANNEXE 5

# Évolution du secteur des EP au Niger

**Les EP du Niger ont connu une forte croissance dans les années 1970, dans la foulée du développement de l'industrie de l'uranium.** Elles ont été, pour les autorités, un puissant instrument pour développer le secteur productif, produire des biens et services et créer des emplois. En 1985, le Niger comptait 64 EP, dont un tiers était des entités administratives et le reste des entreprises commerciales. Certaines des grandes EP fondées dans les années 1970 existent toujours<sup>39</sup>, d'autres opèrent sous des noms et des formes différents, et d'autres encore ont fermé<sup>40</sup>. En 1985, les EP représentaient 50 % des emplois du secteur privé et parastatal (soit près de 11 500 personnes) et 35 % de la valeur ajoutée dans l'économie.

---

39. La Société nigérienne d'électricité (NIGELEC), la Société nigérienne des produits pétroliers (SONIDEP), la Société nigérienne de transit (NITRA), la Société nigérienne du charbon (SONICHAR), l'Office nigérienne du charbon (OPVN), et la société Riz du Niger (RINI) sont toujours en activité.

40. Cela comprend la Société nationale de commerce et de production du Niger (COPRO-NIGER), l'Office de la Poste du Niger (OPT, maintenant Poste-Niger), Société nigérienne de l'arachide (SONARA), Société nigérienne de cimenterie (SNC), Air Niger, et la Société des Eaux du Niger (SNE), devenue la SPEN et la SEEN. La SPEN (Société de patrimoine des eaux du Niger) a été créée dans le cadre de la privatisation de la SNE qui a débouché sur la création d'une société d'exploitation, la SEEN (Société d'exploitation des eaux du Niger) et d'une société de patrimoine, la SPEN.

**Au début des années 1980, l'économie nigérienne a subi de multiples chocs, et les faibles performances des EP, durant cette période, ont eu de sérieuses conséquences sur l'économie générale et les finances publiques.** Au début des années 1980, la baisse du prix de l'uranium, associée à des sécheresses répétées, a entraîné une baisse du PIB, une forte hausse de la dette publique, ainsi qu'une réduction des exportations et des recettes. Pendant ce temps, les performances des EP étaient caractérisées par des investissements hasardeux, des objectifs peu clairs et contradictoires, des politiques mal adaptées, et des faiblesses dans les cadres institutionnel et juridique. Les problèmes de performances comprenaient également une gestion inadéquate et des relations mal définies entre les EP et l'État, un manque de discipline financière, une absence de comptabilité rigoureuse, un déficit de personnel qualifié, et des conseils d'administration peu performants. Les EP généraient des pertes, qui étaient couvertes par des transferts de l'État et des prêts bancaires. Les ressources publiques allouées au secteur ont, par conséquent, grimpé jusqu'à environ 17 % des dépenses publiques en 1981, et sa dette a atteint, à l'époque, 50 % de la dette étrangère du Niger et 30 % de la dette intérieure. Cette situation précaire a aggravé les déséquilibres de l'économie et pesé sur les finances publiques. Quand l'État n'a plus été en mesure de financer leurs déficits, les EP ont cherché du financement auprès des banques, ce qui a aggravé la situation de deux banques d'État<sup>41</sup> responsables de deux tiers du crédit à l'économie, dont la faillite a, par la suite, considérablement réduit l'accès au crédit du secteur privé.

**Face à cette situation, le GdN a lancé un vaste programme de réformes.** Certains monopoles accordés aux EP et leur contrôle des prix ont été abandonnés. Un programme de privatisation, liquidation et restructuration a été mis en œuvre. Des mesures ont été prises pour améliorer la gestion du portefeuille des EP, mettre en place un nouveau cadre juridique et réglementaire, réduire les subventions et améliorer la performance des EP. Certaines de ces réformes ont été entreprises avec l'appui de la Banque mondiale.

**Le programme de réformes a obtenu certains résultats importants.** Le ministère des Entreprises publiques (MEP), créé en 1984, était chargé de la tutelle directe des EP, y compris la formulation des politiques, le suivi des performances, la gestion financière, et la supervision technique des 26 EP affichant un besoin urgent de désinvestissement ou de réhabilitation. La tutelle technique des 38 autres EP a été assignée aux ministères associés aux

---

41. La Caisse nationale de crédit agricole (CNCA) a été fermée en 1988 et la Banque de développement de la République du Niger (BDRN) en 1990.

activités des EP. Les textes régissant les EP<sup>42</sup>, leur autonomie et les contrôles *a posteriori* ont été adoptés en 1986 et au début de 1987. La privatisation de 24 EP, la liquidation de 6 autres, la restructuration de 5, et l'introduction de contrats de performance ainsi que d'un outil de gestion de l'information durant cette période ont eu un impact positif sur les EP, en particulier celles qui ont, par la suite, enregistré une réduction significative de leurs pertes.

**Le programme de réformes a faibli vers la fin des années 1980.** Les nouveaux textes juridiques n'étaient plus complètement appliqués, et le manque permanent d'autonomie financière des EP obligeait l'État à continuer de payer leurs dettes. La mise en œuvre des réformes s'est heurtée à des problèmes posés par le contexte économique, social et politique du Niger, ainsi qu'aux complexes défis des finances publiques. Par exemple, l'État n'a que partiellement respecté les engagements inscrits dans les contrats de performance et n'a pas payé toutes les factures de prestation de service émises par les EP. Les contrats de performance manquaient de rigueur et souffraient d'une absence de suivi, en dépit de la mise en place d'un comité chargé de cette tâche. Le système d'information n'offrait qu'une couverture partielle et ne permettait donc pas une évaluation complète de l'impact des EP sur les finances publiques. Même si l'appui externe de firmes d'audits locales et internationales a aidé à améliorer la préparation de nombreux audits et la qualité de l'information comptable, la préparation des états financiers des EP a continué à accuser des retards. En outre, les recommandations des audits n'étaient pas mises en œuvre. Les activités de renforcement des capacités sous la forme d'une formation n'ont eu que de modestes résultats en raison du taux élevé de rotation du personnel, de la médiocre gestion des ressources humaines, et de la résistance des EP à adopter les nouvelles méthodes de gestion. En conséquence, la performance des EP s'est encore dégradée tandis que les arriérés et les dettes croisées ont augmenté.

**Le contexte politique, social et économique est resté instable tout au long des années 1990, et les EP ont continué à afficher de médiocres performances durant cette période.** L'introduction en 1991 d'un système démocratique multipartite a déclenché une nouvelle période d'instabilité, due notamment à de nombreux changements de gouvernement. Le Niger a subi deux coups d'État en 1996 et 1999. En outre, plusieurs sécheresses, de faibles prix de l'uranium, et une dévaluation de la monnaie en 1994 ont eu un impact défavorable sur l'économie et les finances publiques. Même après les réformes de la décennie précédente, les EP souffraient toujours de problèmes de sureffectif, d'un faible accès au capital, et d'un manque de gestion

---

42. Ordonnances 86-001 et 86-002 du 10 janvier 1986 ; décrets 86-120, 86-121, 122 et 123 du 11 septembre 1986 ; décret 86-154.

efficace – une situation encore aggravée par l’environnement économique difficile. La productivité et la profitabilité des EP étaient faibles et certaines entreprises étaient utilisées par leurs ministères de tutelle comme une source de fonds extrabudgétaires. Les EP ont donc accumulé des arriérés, des dettes et des dettes croisées importants (Banque mondiale, 2007).

**La privatisation des EP était au cœur des réformes des années 1990, mais elle n’a été que partiellement mise en œuvre, avec beaucoup de retards et des résultats mitigés.** Au début des années 1990, des réformes visant à réduire la dette des EP et à entamer une privatisation ont été lancées sans succès. Elles se sont poursuivies en 1997 avec l’adoption d’un programme cherchant à privatiser douze EP, à en liquider trois et à en restructurer huit autres<sup>43</sup>. Le ministère des Finances, des Réformes économiques et de la Privatisation était responsable du programme jusqu’en 1999, où il a été remplacé par le ministère de la Privatisation et de la Restructuration des EP, qui comprenait une Cellule de coordination du programme de privatisation. Le programme aurait dû être finalisé avant la fin de l’année 2000, mais il a enregistré des retards importants en raison de la complexité des réformes, de la faible capacité de mise en œuvre, et d’une résistance interne. En 2003, seules six EP, notamment dans les secteurs des télécommunications et de l’eau, avaient été privatisées. Des réformes visant à améliorer le cadre juridique et réglementaire des secteurs, tels que les télécommunications et l’électricité, ont également été mises en œuvre. Les résultats ont été mitigés et les EP ont continué à peser sur l’économie et les finances publiques, sans réaliser des améliorations significatives dans la prestation des services.

**Les années 2000 ont vu peu de réformes liées aux EP et un affaiblissement de la tutelle financière.** Les efforts de privatisation ont continué jusqu’au démantèlement du ministère de la Privatisation et de la Cellule de coordination du programme de privatisation, au milieu de la décennie. Durant cette période, les EP étaient suivies de façon moins systématique, et le principe de la tutelle financière n’était plus appliqué. La période a également été témoin d’une croissance des établissements publics à caractère administratif et d’une hausse des subventions aux EP.

**À partir de 2001, le GdN a adopté une approche incrémentale plus ciblée, centrée sur la réforme des EP dans les secteurs des télécommunications, de l’électricité, du pétrole, de l’agriculture, des transports et**

---

43. L’objectif du programme était de privatiser et d’introduire le marché privé dans les trois secteurs correspondant aux trois EP les plus importantes : SONITEL (télécommunications), NIGELEC (électricité) et SNE (eau). Le programme prévoyait également la privatisation des entreprises commerciales clés : SONIDEP (distribution de produits pétroliers), OLANI (produits laitiers), SNC (ciment), SONITEXTIL (textiles), SPEHG (hôtels), AFN devenu AFRIN (abattoir), RINI (riz), et OFEDES (puits).

**des finances.** Même si l'appui à la privatisation des EP a continué, les efforts de réforme se sont davantage portés sur l'amélioration de leur gestion, de leur transparence et de leur financement. L'accent a également été mis sur la promotion d'un meilleur environnement pour le secteur privé et sur l'introduction de partenariats public-privés, quand cela était possible.

## **Appui de la Banque mondiale aux réformes des EP du Niger**

**Confronté à une faible croissance consécutive à plusieurs chocs économiques, à de faibles recettes, à une dette croissante et à de médiocres performances des EP, le GdN a adopté une stratégie d'ajustement structurel dans les années 1980.** Elle comprenait : (i) la préparation et l'adoption de textes statutaires et réglementaires relatifs aux EP, qui sont toujours en vigueur ; (ii) la privatisation, liquidation et réorganisation des EP ; (iii) le renforcement de la gestion du secteur, en particulier grâce à plus d'autonomie et de redevabilité des EP, à la mise en place de comptes et d'un système de gestion de l'information, ainsi qu'au renforcement des capacités techniques, tout spécialement du MEP ; (iv) la signature de contrats de performances, l'élimination de monopoles et le contrôle des prix, ainsi que la diminution des subventions ; et (v) la réforme de certaines EP, notamment dans l'agriculture et le secteur bancaire. Dans les années 1980, la Banque mondiale a soutenu les réformes des EP à travers trois projets (un crédit d'ajustement structurel, un projet de crédit à l'ajustement sectoriel des EP, et un projet de développement institutionnel des EP) pour un montant total de 140 millions de dollars EU.

**Les performances de ce programme de réforme ont été considérées comme partielles, et des leçons importantes peuvent être tirées de cette expérience.** Même si, chaque programme a plus ou moins bien marché, la mise en œuvre globale de la stratégie a été insatisfaisante en raison de plusieurs problèmes majeurs : (i) le refus de la conférence nationale de soutenir les réformes ; (ii) la pression exercée par les syndicats contre les réformes ; et (iii) la faible volonté politique de mettre intégralement en œuvre les réformes. Les investisseurs privés ont manifesté peu d'intérêt pour la reprise des EP, et le difficile contexte économique a également pesé sur la mise en œuvre de la réforme. Les principales leçons tirées sont : (i) il est nécessaire de bien préparer les réformes, d'avoir un engagement fort des autorités en faveur de leur mise en œuvre, et d'entretenir un dialogue continu avec les parties intéressées ; (ii) les incitations à entreprendre la réforme

ainsi que le contexte économique, social et politique doivent être pris en considération dans la formulation et le séquençage des réformes ainsi que dans la définition d'objectifs de réforme raisonnables tenant compte de la résistance potentielle aux réformes ; et (iii) l'assistance technique à la préparation des réformes doit être adaptée au contexte du pays, et la mise en œuvre être accompagnée d'un système de gestion de l'information et de suivi.

**Le GdN a poursuivi les réformes des EP dans les années 1990, en mettant l'accent sur la privatisation.** Entre 1993 et 2001, la Banque mondiale a soutenu les réformes des EP à travers quatre opérations, pour un financement total de 117 millions de dollars EU. En outre, un projet d'assistance technique à la privatisation et à la réforme réglementaire des EP a également été mis en œuvre entre 1998 et 2006 pour un montant de 18,6 millions de dollars EU. Les résultats de ces opérations ont été mitigés, en raison de la lenteur des progrès de la mise en œuvre des réformes des EP, malgré certaines avancées dans l'amélioration du cadre réglementaire et la prestation des services. Les principales leçons tirées de la mise en œuvre de ces opérations sont : (i) il est nécessaire de veiller à ce que toutes les principales parties intéressées soient engagées en faveur des réformes ; et (ii) le calendrier de mise en œuvre des réformes doit être raisonnable par rapport au contexte ; et (iii) l'effort général de réforme doit évaluer toutes les options possibles pour atteindre les objectifs de gestion des EP et pas uniquement la privatisation.

## **Réformes des EP du secteur de l'eau au Niger**

**En 1998, le GdN a entamé une vaste opération de réformes incluant l'implication du secteur privé dans la distribution de l'eau et les installations d'assainissement en milieu urbain.** Ces réformes ont abouti à la création de deux entités clés : la Société de patrimoine des eaux du Niger (SPEN) et la Société d'exploitation des eaux du Niger (SEEN). Ces entités étaient respectivement chargées de la gestion des actifs de l'État et du fonctionnement des infrastructures dans le domaine de l'eau, ainsi que de la commercialisation des services des eaux. Malgré le succès initial de ces réformes, le Niger a continué à rencontrer de nombreuses difficultés dans l'atteinte de ses objectifs sectoriels nationaux. En 2011, on estimait que seuls quelque 56 % de la population (9,2 millions de personnes) avait accès à une eau potable et 19 % à des installations sanitaires.

**Sur la base de précédents succès des réformes, le GdN a décidé de transférer les systèmes des petites villes à la SPEN dans le cadre d'un**

**partenariat publics-privé.** La Banque mondiale a soutenu cette approche avec un programme d'assistance technique (AT) de cinq ans, visant à aider les parties prenantes du secteur à travailler en synergie pour stimuler la participation du secteur privé. La coordination entre les parties prenantes a été facilitée par des dialogues sectoriels bimensuels et des réunions annuelles d'examen du secteur. L'AT a également soutenu le développement et la mise en œuvre du Guide des services publics de l'eau et le développement de la capacité institutionnelle des acteurs clés du secteur. Cette séquence de réforme a mené à l'amélioration de la performance des services urbains de l'eau. Entre 2001 et 2015, l'accès à l'eau a grimpé de 64,6 % à 91,2 %, l'efficacité du réseau est passée de 78 % à 84 %, et le taux de recouvrement des factures d'eau a augmenté de 78 % à 90 %.

## **Réformes du secteur de l'électricité et amélioration des performances de la Société nigérienne d'électricité**

**En dépit de prix bas, la production limitée de l'électricité au Niger a maintenu les taux d'accès à seulement 10 %, avec une forte différence entre les zones urbaines (50 % à Niamey) et les zones rurales (moins de 1 %).** La demande d'électricité a augmenté de 8,5 % par an au cours de la dernière décennie, grâce au faible tarif de quatre centimes par kilowattheure instauré en 1977. Ce faible prix rend très difficile l'investissement dans de nouveaux moyens de production, étant donné que les technologies de production alternatives ont un coût nettement plus élevé (les coûts de production au diesel et au charbon sont respectivement de 30 et 12 cents par kilowattheure).

**Pour accroître l'approvisionnement en électricité, le GdN a pris des mesures décisives, dans le cadre du Crédit d'appui à la réforme de l'investissement public de la Banque mondiale, une série d'opérations de financement de la politique de développement.** Il a approuvé un Code de l'électricité et mis en place un organisme de réglementation du secteur de l'énergie pour : (i) promouvoir la participation privée dans la production d'énergie ; (ii) développer une méthodologie de détermination des tarifs assurant la soutenabilité économique et financière du secteur, tout en portant une attention particulière aux plus pauvres et en veillant à ce que le mécanisme de ciblage du système de subvention soit progressif ; et (iii) améliorer l'efficacité des opérations de la NIGELEC. La nouvelle méthodologie tarifaire a été approuvée en octobre 2017 avec une augmentation globale de

20 %. Elle comprend une tranche sociale en faveur des pauvres et un ajustement tarifaire pluriannuel s'étendant sur 2018–2020 et 2021–2022, et permettra à la NIGELEC d'être un distributeur viable, ce qui devrait améliorer ses chances d'attirer des investisseurs privés parmi les producteurs d'électricité indépendants.

**Dans le cadre des mêmes opérations, le GdN a commencé à s'attaquer à la situation financière de la NIGELEC.** Pour accroître sa capacité financière à gérer ses opérations et répondre à ses besoins de financement à court terme, le GdN a mis en œuvre le plan de financement de NIGELEC, afin de stabiliser sa structure d'endettement par rapport à ses fonds propres, en augmentant la part de l'État dans le capital de la compagnie d'électricité. Le GdN a donc converti 60 milliards de francs CFA, représentant la part de l'État dans le financement de la centrale thermique de Gorou Banda, en une participation au capital de NIGELEC. Le ratio des fonds propres par rapport aux capitaux permanents a ainsi été ramené en dessous de 50 %.

**L'assistance technique de la Banque mondiale appuie des études de développement de l'énergie solaire connectée au réseau, dans le but ultime de soutenir l'introduction d'investisseurs privés en partenariat avec la Société financière internationale (SFI).** Cet effort soutenant le passage à un mode de production d'électricité plus propre et moins onéreux viendra compléter les engagements actuels de la Banque mondiale en faveur du développement du potentiel hydroélectrique sur le site de Kandadji et à travers l'interconnexion avec le nouveau pôle énergétique de l'Afrique de l'Ouest, qui permettra au pays d'importer à peu de frais de l'électricité supplémentaire d'origine hydraulique. Cela permettra au pays d'atteindre environ 20 % de la production à l'aide de sources nationales d'énergie renouvelable d'ici 2030.

**Dans le cadre de la série d'opérations d'appui budgétaire aux réformes visant à promouvoir la croissance rurale, le GdN a procédé au premier ajustement tarifaire de l'électricité.** Le tarif révisé reflète le coût réel de la production, du transport et de la distribution de l'électricité, après l'adoption de la méthodologie de tarification de couverture des coûts et la publication d'un plan de mise en œuvre pluriannuel. Avec les mesures antérieures prises par le GdN, cette mesure renforcera la soutenabilité financière de NIGELEC, et fournira une base à l'investissement dans l'expansion du réseau et l'électrification rurale. Le GdN a également signé un contrat de concession avec NIGELEC. La réforme aidera à améliorer les performances de l'entreprise en mettant en place une division comptable entre la production, le transport et la distribution. Cela aidera à identifier les domaines d'amélioration dans chaque sous-segment, et à les exprimer dans le contrat de performance. À la fin du programme, les gains de NIGELEC avant

intérêts, impôts, dépréciation et amortissement devraient passer de 1 586 milliards de francs CFA en 2016 à 5 000 milliards de francs CFA en 2019.

## **Réformes du secteur des télécommunications — Niger Télécom et Niger Poste**

**Les réformes engagées au début des années 1990 ont recentré le rôle de l'État sur la définition des politiques et réglementations sectorielles et confié la gestion et le développement de certaines activités des secteurs marchands à des opérateurs privés.** Face aux profondes mutations, à la fois technologiques, économiques et réglementaires, enregistrées par le secteur des télécommunications au cours des dernières années, le Niger a, à l'instar d'autres pays, entrepris depuis 1996, des réformes de restructuration, libéralisation et privatisation du secteur. La restructuration du secteur des télécommunications qui en a résulté s'est traduite par une double séparation : premièrement, la séparation des services postaux de ceux des télécommunications, et deuxièmement, la séparation de la fonction de réglementation de celle d'exploitation. Une Autorité de régulation multisectorielle a été créée par l'ordonnance n° 99-044 du 26 octobre 1999, et l'Autorité de régulation des télécommunications et de la poste (ARTP) l'a été par la loi n° 2012-70 du 31 décembre 2012. En ce qui concerne la séparation institutionnelle, l'Office national de la poste et de l'épargne (ONPE) a changé de statut pour devenir une SEM, Niger Poste. La loi 2005-21 du 28 juin 2005 autorisant la transformation de l'ONPE en une SEM a conféré à cette organisation une plus grande autonomie de gestion et ouvert son capital au secteur privé. À ce jour, seul le personnel de Niger poste a souscrit au capital jusque-là détenu à 100 % par l'État. La SONITEL, résultat de la fusion entre la branche télécom de l'ancien Office de la poste du Niger et de la Société des télécommunications internationales (STIN), est tenue de poursuivre l'objectif social d'assurer tous les services publics des télécommunications.

**La libéralisation du secteur des télécommunications du Niger a enregistré des retards et des revers.** Au 31 décembre 2016, le marché des télécommunications du Niger comptait cinq opérateurs titulaires de licence d'établissement et d'exploitation de réseaux et services de télécommunications ainsi qu'un opérateur d'infrastructures de télécoms. Le secteur des postes comptait, lui, sept opérateurs — l'opérateur historique (Niger Poste), deux opérateurs express nationaux, et quatre opérateurs express internationaux. La privatisation de la SONITEL a subi divers retards. Les parts majoritaires dans la compagnie ont été vendues, le GdN conservant une

participation de 34 %. À la suite de l'introduction de la concurrence dans la téléphonie mobile, SONITEL a été fortement critiquée pour ses médiocres performances et a été confrontée à plusieurs grèves de son personnel, à une accumulation de sa dette à hauteur de 40 milliards de francs CFA, et à une augmentation de 140 % des frais de ses utilisateurs. Après plusieurs années, les objectifs espérés de la privatisation de SONITEL ne s'étaient toujours pas matérialisés. En février 2009, le GdN a annoncé l'annulation de la privatisation de SONITEL. Finalement, Niger Telecom, une EP, a été créée le 28 septembre 2016 par la fusion des deux autres EP : SONITEL (téléphonie fixe vocale et internet) et SAHELCOM (téléphonie mobile vocale et internet).

## ANNEXE 6

# Données sur les EP au Niger

**TABLEAU 16 : Liste des EP et organismes parastataux au Niger**

N°	Nom	Abréviation	Statut juridique	Ministère de tutelle technique
1	Société de patrimoine des eaux du Niger	SPEN	SE	MH/A
2	Société du patrimoine des mines du Niger	SOPAMIN	SE	MM
3	Société nigérienne de télécommunications	NIGER TELECOMS	SE	MP/T/EN
4	Société nigérienne des postes	NIGER POSTE	SE	MP/T/EN
5	Société nigérienne des produits pétroliers	SONIDEP	SE	MC/PSP
6	Banque agricole du Niger	BAGRI	SEM	MF
7	Banque commerciale du Niger	BCN	SEM	MF
8	Banque internationale pour l'Afrique au Niger	BIA NIGER	SEM	MF
9	Banque islamique du Niger	BIN	SEM	MF
10	Bénin-Niger-Rail	BENIRAIL	SEM	MT
11	<i>China National Petroleum Corporation</i>	CNPC/NP	SEM	MPe
12	Compagnie minière d'Akoka	COMINAK	SEM	MM
13	Compagnie minière et énergétique du Niger	CMEN	SEM	ME

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 16 : a continué**

<b>N°</b>	<b>Nom</b>	<b>Abréviation</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Ministère de tutelle technique</b>
14	Imouraren	IMSA	SEM	MM
15	Laboratoire national des travaux publics et du bâtiment	LNTP/B	SEM	MEq
16	Société « le riz du Niger »	RINI	SEM	MC/PSP
17	Société « Niger Transit »	NITRA	SEM	MC/PSP
18	Société d'exploitation des eaux du Niger	SEEN	SEM	MH/A
19	Société de cimenterie nigéro-chinoise	SOCINIC	SEM	MM
20	Société de construction et de gestion des marchés	SOCOGEN	SEM	MC/PSP
21	Société de gestion du marché de Maradi	SOGEMMI	SEM	MC/PSP
22	Société de commercialisation des produits agropastoraux	SOCOPAP	SEM	MC/PSP
23	Société de location du matériel des travaux publics	SLMTP	SEM	MEq
24	Société de raffinage de Zinder	SORAZ	SEM	MPe
25	Société des mines d'Azelik	SOMINA	SEM	MM
26	Société des mines de l'Aïr	SOMAÏR	SEM	MM
27	Société des mines du Liptako	SML	SEM	MM
28	Société nationale des transports nigériens	SNTN	SEM	MT
29	Société nigérienne d'assurance et de réassurance Leyma	SNARLEYMA	SEM	MF
30	Société nigérienne d'électricité	NIGELEC	SEM	ME
31	Société nigérienne de banque	SONIBANK	SEM	MF
32	Société nigérienne de charbon d'Anou Araren	SONICHAR	SEM	ME
33	Société nigérienne d'urbanisme et de construction immobilière	SONUCI	SEM	MD/H
34	Société de transports urbains du Niger	SOTRUNI	SEM	MT
35	Société nigérienne de transports aériens	NIGER AIRWAYS	SEM	MT
36	Société propriétaire et exploitante de l'hôtel Gawèye	SPEHG	SEM	MT/A
37	Agence du barrage de Kandadji	ABK	EPIC	PRESIDENCE
38	Abattoir frigorifique de Niamey	AFRIN	EPIC	MA/E
39	Agence nationale de l'aviation civile	ANAC	EPIC	MT

N°	Nom	Abréviation	Statut juridique	Ministère de tutelle technique
40	Agence nigérienne de presse	ANP	EPIC	MC
41	Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles	CAIMA	EPIC	MA/E
42	Conseil nigérien des utilisateurs des transports publics	CNUT	EPIC	MT
43	Loterie nationale du Niger	LONANI	EPIC	MF
44	Office de radiodiffusion et télévision du Niger	ORTN	EPIC	MC
45	Office des produits vivriers du Niger	OPVN	EPIC	MC/PSP
46	Office national d'édition et de presse	ONEP	EPIC	MC
47	Office national des aménagements hydroagricoles	ONAHA	EPIC	MA/E
48	Office national des produits pharmaceutiques et chimiques du Niger	ONPPC	EPIC	MSP
49	Palais des congrès	PC	EPIC	MRC/A/MS
50	Port sec de Dosso	PSD	EPIC	MT
51	Société de gestion de la gare routière	ECOGAR	EPIC	MI/SP/D/ACR
52	Société nigérienne des industries pharmaceutiques	SONIPHAR	EPIC	MSP
53	Stade général SeyniKountché	SGSK	EPIC	MJ/S
54	Activités aéronautiques nationales du Niger	AANN	EPA	MT
55	Agence centrale de gestion des saisies, des confiscations, des gels et des recouvrements d'avoirs	ACGSCGRA	EPA	MJ
56	Agence judiciaire de l'État	AJE	EPA	MF
57	Agence nationale d'assistance juridique et judiciaire	ANAJJ	EPA	MJ
58	Agence nationale de diffusion	AND	EPA	MC
59	Agence nationale de financement des collectivités territoriales	ANFICT	EPA	MI/SP/D/ACR
60	Agence nationale de lutte contre la traite des personnes	ANLTP	EPA	MJ
61	Agence nationale de promotion de l'innovation et de la propriété intellectuelle	AN2PI	EPA	MI
62	Agence de vérification et de conformité aux normes	AVCN	EPA	MI
63	Agence nationale des énergies renouvelables et de la maîtrise d'énergie	ANERME	EPA	ME

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 16 : a continué**

<b>N°</b>	<b>Nom</b>	<b>Abréviation</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Ministère de tutelle technique</b>
64	Agence nationale de la grande muraille verte	ANGMV	EPA	ME/DD
65	Agence nationale pour la promotion de l'emploi	ANPE	EPA	ME/T/PS
66	Agence nationale pour la société de l'information	ANSI	EPA	PRÉSIDENCE
67	Agence nigérienne d'allocations et des bourses	ANAB	EPA	MES/R/I
68	Agence nigérienne de la promotion de l'électrification rurale	ANPER	EPA	ME
69	Agence nigérienne de la sécurité routière	ANISER	EPA	MT
70	Bibliothèque nationale	BN	EPA	MRC/A/MS
71	Bureau de restructuration et de mise à niveau des industries	BRMN	EPA	MI
72	Centre culturel Oumarou Ganda	CCOG	EPA	MRC/A/MS
73	Centre de formation aux techniques des transports routiers	CFTR	EPA	MT
74	Centre de multiplication du bétail	CMB	EPA	MA/E
75	Centre de perfectionnement des travaux publics	CPTP	EPA	MEq
76	Centre de recherches géologiques et minières	CRGM	EPA	MM
77	Centre des œuvres universitaires de Niamey	CNOU	EPA	MES/R/I
78	Centre des œuvres universitaires EMIG	COU/EMIG	EPA	MES/R/I
79	Centre régional des œuvres universitaires d'Agadez	CROU/AZ	EPA	MES/R/I
80	Centre régional des œuvres universitaires de Diffa	CROU/DI	EPA	MES/R/I
81	Centre régional des œuvres universitaires de Dosso	CROU/DO	EPA	MES/R/I
82	Centre régional des œuvres universitaires de Maradi	CROU/MI	EPA	MES/R/I
83	Centre régional des œuvres universitaires de Tahoua	CROU/TA	EPA	MES/R/I
84	Centre régional des œuvres universitaires de Tillabéry	CROU/TI	EPA	MES/R/I
85	Centre régional des œuvres universitaires de Zinder	CROU/ZR	EPA	MES/R/I
86	Centre national d'énergie solaire	CNES	EPA	ME
87	Centre national de lutte antiacridienne	CNLA	EPA	MA/E
88	Centre national de lutte contre le cancer	CNLC	EPA	MSP
89	Centre national de radioprotection	CNRP	EPA	MSP

N°	Nom	Abréviation	Statut juridique	Ministère de tutelle technique
90	Centre national de la santé de la reproduction	CNSR	EPA	MSP
91	Centre national de transfusion sanguine	CNTS	EPA	MSP
92	Délégation générale au service national de participation	DG SNP	EPA	MEP/T
93	École de formation judiciaire du Niger	EFJN	EPA	MJ
94	École des mines de l'Air	EMAIR	EPA	MM
95	École nationale d'administration et de la magistrature	ENAM	EPA	PRIMATURE
96	École nationale de santé publique Damouré Zika de Niamey	ENSP NIAMEY	EPA	MSP
97	École nationale de santé publique de Zinder	ENSP ZINDER	EPA	MSP
98	École normale d'instituteurs d'Agadez	ENI AGADEZ	EPA	MEP/A/PLN/EC
99	École normale d'instituteurs de Diffa	ENI DIFFA	EPA	MEP/A/PLN/EC
100	École normale d'instituteurs de Dosso	ENI DOSSO	EPA	MEP/A/PLN/EC
101	École normale d'instituteurs de Maradi	ENI MARADI	EPA	MEP/A/PLN/EC
102	École normale d'instituteurs de Tahoua	ENI TAHOUA	EPA	MEP/A/PLN/EC
103	École normale d'instituteurs de Tillabéri	ENITILLABERI	EPA	MEP/A/PLN/EC
104	École normale d'instituteurs de Zinder	ENI ZINDER	EPA	MEP/A/PLN/EC
105	École normale d'instituteurs Saadou Galadima de Niamey	ENI NIAMEY	EPA	MEP/A/PLN/EC
106	Hôpital général de référence	HGR	EPA	MSP
107	Hôpital national de Niamey	HNN	EPA	MSP
108	Hôpital national de Zinder	HNZ	EPA	MSP
109	Hôpital national Lamordé	HNL	EPA	MSP
110	Institut de santé publique	ISP	EPA	MSP
111	Institut de formation en alphabétisation et éducation non formelle	IFAENF	EPA	MEP/A/PLN/EC
112	Institut de formation aux techniques de l'information et de la communication	IFTIC	EPA	MC
113	Institut géographique national du Niger	IGNN	EPA	MD/H
114	Institut national de documentation, de recherche et d'animation pédagogique	INDRAP	EPA	MEP/A/PLN/EC
115	Institut national de la jeunesse, des sports et de la culture	INJS/C	EPA	MJ/S
116	Institut pratique de développement rural	IPDR	EPA	MA/E
117	Institut africain d'informatique	IAI	EPA	MC

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 16 : a continué**

<b>N°</b>	<b>Nom</b>	<b>Abréviation</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Ministère de tutelle technique</b>
118	Laboratoire central d'élevage	LABOCEL	EPA	MA/E
119	Laboratoire national de santé publique et d'expertise	LANSPEX	EPA	MSP
120	Maternité Issaka Gazoby	MIG	EPA	MSP
121	Office national des examens et concours du supérieur	ONECS	EPA	MES/R/I
122	Office national des anciens combattants et victimes de guerre	ONACVG	EPA	MD
123	Agence de promotion des entreprises et industries culturelles	APEIC	EPP	MRC/A/MS
124	Agence du salon international de l'artisanat pour la femme	SAFEM	EPP	MT/A
125	Bureau national de la carte brune	BNCB	EPP	MF
126	Bureau national du droit d'auteur	BNDA	EPP	MRC/A/MS
127	Centre national de la cinématographie du Niger	CNCN	EPP	MRC/A/MS
128	Centre nigérien de promotion touristique	CNPT	EPP	MT/A
129	Chambre de commerce et d'industrie du Niger	CCIN	EPP	MC/PSP
130	Chambre des métiers d'artisanat du Niger	CMANI	EPP	MT/A
131	Maison de l'entreprise	ME	EPP	MC/PSP
132	Centre de recherches médicales et sanitaires	CERMES	EPSCT	MSP
133	Institut national de la recherche agronomique du Niger	INRAN	EPSCT	MA/E
134	Centre national de référence de la drépanocytose	CNRD	EPSCT	MSP
135	École des mines et de la géologie	EMIG	EPSCT	MES/R/I
136	École supérieure de télécommunications	EST	EPSCT	MP/T/EN
137	Musée national Boubou Hama	MNBH	EPSCT	MRC/A/MS
138	Université Abdou Moumouni Dioffo de Niamey	UAMD	EPSCT	MES/R/I
139	Université Dan Dicko Dan Koulodo de Maradi	UDDM	EPSCT	MES/R/I
140	Université d'Agadez	UAZ	EPSCT	MES/R/I
141	Université de Diffa	UDI	EPSCT	MES/R/I
142	Université de Dosso	UDO	EPSCT	MES/R/I
143	Université de Say	USA	EPSCT	MES/R/I
144	Université de Tahoua	UTA	EPSCT	MES/R/I

<b>N°</b>	<b>Nom</b>	<b>Abréviation</b>	<b>Statut juridique</b>	<b>Ministère de tutelle technique</b>
145	Université de Tillabery	UTI	EPSCT	MES/R/I
146	Université de Zinder	UZR	EPSCT	MES/R/I
147	Agence nigérienne de la mutualité sociale	ANMS	EPS	ME/T/PS
148	Agence nigérienne de volontariat pour le développement	ANVD	EPS	MDC/AT
149	Caisse autonome des retraites du Niger	CARENI	EPS	MFP/RA
150	Caisse nationale de sécurité sociale	CNSS	EPS	ME/T/PS
151	Centre des métiers du cuir et d'art du Niger	CMCAN	EPS	MEP/T
152	Fonds d'appui à la formation professionnelle et à l'apprentissage	FAFPA	EPS	MEP/T
153	Institut national de la statistique	INS	EPS	MP
154	Observatoire national de l'emploi et de la formation professionnelle	ONEF	EPS	ME/T/PS
155	Caisse autonome de financement de l'entretien routier	CAFER	EPF	MEq
156	Caisse des Dépôts et Consignations	CDC	EPF	MF
157	Académie des arts martiaux	ACAM	Sans Statut	MJ/S
158	Centre culturel franco-nigérien Jean Rouch	CCFN/JEAN ROUCH	Sans Statut	MRC/A/MS
159	Centre de formation et de promotion musicale Taya	CFPM/TAYA	Sans Statut	MRC/A/MS
160	Centre de lecture et d'animation culturelle et Centre national des réseaux de bibliothèques et de lecture publique	CLAC/CNRBLP	Sans Statut	MRC/A/MS
161	Régie administrative chargée de la gestion de l'assistance en escale	RAE/NIGER	Régie	MT
162	Nouvelle cimenterie de Kao	NCK	SCP	MM
163	Société nigérienne de carbonisation du charbon minéral	SNCC	SCP	MM
164	Compagnie nationale de transport des produits stratégiques	CNTPS	SCP	MT



## Abréviations

**EPA** : établissement public à caractère administratif

**EPF** : établissement public de financement

**EPIC** : établissement public à caractère industriel et commercial

**EPP** : établissement public à caractère professionnel

**EPS** : établissement public à caractère social

**EPSCT** : établissement public à caractère scientifique, culturel et technique

**MA/E** : ministère de l'Agriculture et de l'Élevage

**MC/PSP** : ministère du Commerce et de la Promotion du secteur privé

**MC** : ministère de la Communication

**MD** : ministère de la Défense

**MDC/AT** : ministère du Développement communautaire et de l'Aménagement du territoire

**MDFP/RA** : ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative

**ME/DD** : ministère de l'Environnement et du Développement durable

**ME/T/PS** : ministère de l'Emploi, du Travail et de la Protection sociale

**ME** : ministère de l'Énergie

**MEP/A/PLN/EC** : ministère de l'Enseignement primaire, de l'Alphabétisation, de la Promotion des langues nationales et de l'Éducation civique

**MEP/T** : ministère de l'Enseignement professionnel et technique

**MEq** : ministère de l'Équipement

**MES/R/I** : ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

**MH/A** : ministère de l'Hydraulique et de l'Assainissement

**MI/SP/D/ACR** : ministère de l'Intérieur, de la Décentralisation et des Affaires coutumières et religieuses

**MJ/S** : ministère de la Jeunesse et du Sport

**MJ** : ministère de la Justice

**MM** : ministère des Mines

**MP/T/EN** : ministère des Postes, des Télécommunications et de l'Économie numérique

**MP** : ministère du Plan

**MPe** : ministère du Pétrole

**MRC/A/MS** : ministère de la Renaissance culturelle, des Arts et de la Modernisation sociale

**MSP** : ministère de la Santé publique

**MT/A** : ministère du Tourisme et de l'Artisanat

**MT** : ministère des Transports

**SCP** : société à capital public

**SE** : société d'État

**SEM** : société d'économie mixte

**TABLEAU 17 : Principales EP (en millions de francs CFA)**

Nom	Sigle usuel	Type	Ministère de tutelle technique	Année	Chiffre d'affaires	Masse salariale	Résultat net	Impôts et Taxes	Total général des actifs	Total des capitaux propres et ressources	Total général des passifs	Total des coûts
Société d'exploitation des eaux du Niger	SEEN	SEM	Ministère de l'hydraulique et de l'assainissement	2013	23 760,0	3 897,0	1 182,0	199,0	24 960,0	5 211,0	24 960,0	21 466,0
				2014	22 033,0	3 854,0	1 115,0	177,4	21 230,0	5 877,0	21 230,0	20 820,0
				2015	25 453,0	4 519,0	242,0					2 4176,0
				2016								
				2017								
Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles	CAIMA	EPIC	Ministère de l'agriculture et de l'élevage	2013	6 069,4	620,0	-7 069,0	125,9	14 130,0	-1 769,0	14 980,0	22 160,0
				2014	5 113,0	641,5	-1 114,0	557,5	14 130,0	-3 728,0	21 390,0	28 253,1
				2015	11 720,0	713,2	-1 130,0	773,3	19 850,0	-3 229,0	19 850,0	17 542,1
				2016	6 492,7	673,7	-2 964,9	226,5	18 288,7	-4 617,0	18 288,7	13 090,9
Société de patrimoine des eaux du Niger	SPEN	SE	Ministère de l'hydraulique et de l'assainissement	2013	4 568,0	368,0	-886,0					4 224,0
				2014	5 451,0	369,0	-653,0					3 535,0
				2015	4 861,0	371,0						
Caisse autonome de financement et de l'entretien routier	CAFER	EPF	Ministère de l'équipement	2013	49,8	878,0	-446,4	8 794,0	238,6	-3 412,0	238,7	10 010,0
				2014	56,0	970,7	-2 053,0	11 030,0	620,5	-5 612,0	620,5	12 550,0
				2015	44,2	994,7	-4 526,0	13 730,0	442,5	-10 260,0	442,8	15 270,0
				2016								
				2017								

*(continue à la page suivante)*

**TABLEAU 17 : a continué**

Nom	Sigle usuel	Type	Ministère de tutelle technique	Année	Chiffre d'affaires	Masse salariale	Résultat net	Impôts et Taxes	Total général des actifs	Total des capitaux propres et ressources	Total général des passifs	Total des coûts
Société nigérienne d'électricité	NIGELEC	SEM	Ministère de l'énergie	2013	60 000,0	8 000,0	-31 000,0	769 000,0	30 000,0	58 000,0	131 000,0	61 000,0
				2014	70 000,0	9 000,0	-34 000,0	791 000,0	57 000,0	62 000,0	157 000,0	67 000,0
				2015								
				2016								
				2017								
Office national des produits pharmaceutiques et chimiques du Niger	ONPPC	EPIC	Ministère de la santé publique	2013	4 398,0	727,1	1 239,0	21,2	4 228,9	-186,3	4 228,9	4 105,0
				2014	3 929,7	631,0	-637,6	44,8	5 103,6	8,4	5 103,6	6 184,9
				2015	4 285,0	832,8	594,5	34,3	6 017,8	598,4	6 017,8	5 614,6
				2016								
				2017								
Société nigérienne d'urbanisme et de construction immobilière	SONUCI	SEM	Ministère des domaines et de l'habitat	2013	1 913,0	46,3		17,7	18 160,0	2 027,0	18 170,0	694,7
				2014	4 533,0	297,2	3 896,0	16,6	28 610,0	6 256,0	28 610,0	637,9
				2015								
				2016								
				2017								
Loterie nationale du Niger	LONANI	EPIC	Ministère des finances	2013	14 308,9	1 388,0	442,6	2 224,0	5 262,9	1 202,9	5 262,9	13 930,3
				2014	15 807,1	1 182,0	918,1	2 461,0	6 373,5	2 121,0	6 373,5	15 653,7
				2015	17 550,0	1 163,0	1 019,0	2 752,0	5 468,9	2 667,3	5 468,9	16 416,6
				2016	16 787,8	955,4	2 273,2	2 441,9				
				2017								

Nom	Sigle usuel	Type	Ministère de tutelle technique	Année	Chiffre d'affaires	Masse salariale	Résultat net	Impôts et Taxes	Total général des actifs	Total des capitaux propres et ressources	Total général des passifs	Total des coûts
Imouraren SA	IMSA	SEM	Ministère des mines	2013		15 480,0	-306,6	236,8	514 700,0	33 610,0	514 700,0	
				2014		25 580,0	-25 310,0	2 298,0	620 000,0	8 299,0	620 000,0	
				2015		6 603,0	-167 200,0	509,6	504 700,0	-158 900,0	504 700,0	
				2016								
				2017								
Société du patrimoine des mines du Niger	SOPAMIN	SE	Ministère des mines	2013	57 082,0	552,1	1 976,8	299,0	36 742,6	15 092,2	36 742,6	55 552,9
				2014	33 090,4	682,4	1 531,7	846,2	26 846,3	16 623,9	26 846,3	32 072,5
				2015	69 839,3	793,8	1 163,0	319,0	52 767,1	17 787,0	52 620,7	65 569,0
				2016	23 126,3	871,2	-9 501,8	322,2	21 846,6	6 285,2	21 846,6	34 347,8
				2017	22 303,1	841,9	3 047,2	285,8	23 874,4	9 332,4	23 874,4	20 050,9
Office des produits vivriers du Niger	OPVN	EPIC	Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé	2013	3 955,0	866,5	-4 353,0	58,9	25 120,0	-4 299,0	25 120,0	9 639,0
				2014	13 870,0	988,2	-3 661,0	67,6	30 206,2	-8 039,8	30 206,2	30 353,5
				2015	9 885,0	975,8	-3 885,0	191,0	26 878,0	-11 948,6	26 923,0	25 210,0
				2016	10 574,0	1 203,5	-1 214,1	81,2	18 296,2	-12 107,6	18 296,2	
				2017	12 180,5	976,5	-8 610,5	1 466,7	19 981,6	-19 458,5	19 981,6	
Société nigérienne des produits pétroliers	SONIDEP	SE	Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé	2013	415 200,0	2 409,0	10 830,0	582,4	184 600,0	26 910,0	184 600,0	404 700,0
				2014	386 900,0	2 854,0	6 177,0	1 340,0	151 900,0	26 320,0	151 800,0	381 400,0
				2015	342 400,0	3 291,0	2 091,0	1 403,0		24 370,0	168 000,0	340 000,0
				2016	225 220,8	2 219,0	2 981,2	662,9	187 527,2	25 754,6	187 527,2	
				2017	358 359,3	3 404,4	8 089,6	1 479,6				

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 17 : a continué**

Nom	Sigle usuel	Type	Ministère de tutelle technique	Année	Chiffre d'affaires	Masse salariale	Résultat net	Impôts et Taxes	Total général des actifs	Total des capitaux propres et ressources	Total général des passifs	Total des coûts
Chinese National Petroleum Corporation Niger Petroleum	CNPC-NP	SEM	Ministère du pétrole	2013	216 300,0	3 481,0		27 370,0	1 182 000,0	11,4	1 182 000,0	
				2014	236 600,0	5 767,0		333 700,0	2 148 000,0	13,0	2 148 000,0	
				2015								
				2016								
				2017								
Société nigérienne de télécommunications	Niger Telecom	SE	Ministère des postes, des télécommunications et de l'économie numérique	2013								
				2014								
				2015								
				2016	38 085,6							
				2017								
Office de radio diffusion et télévision du Niger	ORTN	EPIC	Ministère de la communication	2013								
				2014								
				2015	1 034,0			255,7				
				2016								
				2017								

Nom	Sigle usuel	Type	Ministère de tutelle technique	Année	Chiffre d'affaires	Masse salariale	Résultat net	Impôts et Taxes	Total général des actifs	Total des capitaux propres et ressources	Total général des passifs	Total des coûts
Société nigérienne des postes	NIGER POSTE	SE	Ministère des postes, des télécommunications et de l'économie numérique	2013			250,7		18,5	2 238,2	18,5	
				2014	1 740,2	1 371,8	-259,4	105,0	19,0	1 962,2	19,0	194,6
				2015	1 352,4	1 556,0	-395,4	91,2	182,5	850,8	182,5	184,2
				2016								
				2017								
Conseil nigérien des utilisateurs des transports publics	CNUT	EPIC	Ministère des transports	2013								
				2014	2 348,0	796,2	378,0	38,1	3 670,0	2 880,0	3 670,0	2 148,0
				2015	2 964,0	893,0	236,3	51,0	3 793,0	3 023,0	3 793,0	2 609,0
				2016	2 588,9	944,6	-165,2	71,4	3 586,5	2 807,5	3 586,5	2 875,0
				2017								

Source : Base de données de la DEP/PE.

**TABLEAU 18 : Subventions par EP (en millions de francs CFA)**

<b>EP Beneficiaires</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
AAJJ	150,0	151,0	150,5	108,4	96,3
AANN	0,0	0,0	115,0	135,0	109,4
ACAM	5,7	5,7	5,7	5,4	4,3
ADPME	500,0	500,0	500,0	333,9	266,0
AJE	0,0	0,0	0,0	0,0	200,0
AMNS	0,0	0,0	0,0	45,0	56,5
AN2PI	50,0	50,0	100,0	81,0	54,9
ANAB	250,0	250,0	250,0	202,5	164,0
ANAC	102,7	102,7	250,0	202,5	164,0
ANFICT	0,0	250,0	250,0	250,0	225,0
ANLTP	0,0	0,0	70,2	51,2	45,5
ANP	136,0	138,0	138,0	122,4	97,4
ANPE	60,0	130,0	60,0	48,6	39,4
ANPER	0,0	200,0	200,0	180,0	145,8
ANVD	0,0	120,0	180,5	108,0	256,8
APEIC	100,0	90,0	90,0	72,9	59,0
AVCN	100,0	100,0	100,0	81,0	63,8
BNCB	0,0	50,0	50,0	40,5	40,5
BNDA	40,0	40,0	40,0	32,4	26,2
BRMN	150,0	150,0	150,0	121,5	90,3
CAFER	8 000,0	10 000,0	5 600,0	4 675,6	3 710,0
CAIMA	10 000,0	10 000,0	0,0	0,0	0,0
CARENI	0,0	0,0	400,0	330,3	267,5
CCFN	50,0	50,0	50,0	36,0	32,4
CCOG	30,0	30,0	30,0	24,3	19,7
CDP	0,0	–	30,0	12,1	0,0
CERMES	334,1	395,1	395,1	320,0	259,2
CFPMTAYA	10,0	10,0	10,0	8,1	6,6
CFTR	100,0	100,0	100,0	81,0	65,6
CFVE	20,6	60,6	39,4	81,0	65,6
CLAC et CNRBLP	14,9	16,1	16,1	13,0	10,6
CMANI	0,0	0,0	0,0	0,0	36,0
CMANI	70,0	160,0	110,0	50,0	54,7

<b>EP Beneficiaires</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
CMB	310,0	310,0	201,3	159,4	129,1
CNCN	150,0	130,0	130,0	105,3	85,3
CNES	110,0	160,0	160,0	121,5	109,4
CNLA	73,5	100,0	100,0	78,6	68,3
CNLC	0,0	0,0	124,2	270,0	243,0
CNOU/NY	1 850,0	2 000,0	2 000,0	2 755,0	2 755,0
CNRD	80,0	100,0	100,0	162,0	131,2
CNRS	0,0	50,0	50,0	135,0	32,8
CNTS	313,2	600,0	600,0	886,0	396,7
CNUT	0,0	600,0	600,0	486,0	243,6
COU/AG	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
COU/DI	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
COU/DO	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
COU/EMIG	0,0	150,0	150,0	150,0	150,0
COU/MI	620,0	670,0	670,0	1 170,8	1 170,8
COU/TA	600,0	650,0	650,0	1 199,7	1 199,7
COU/TI	0,0	0,0	0,0	10,0	100,0
COU/ZR	600,0	650,0	650,0	1 229,5	1 229,5
CPTP	51,1	75,1	75,1	112,5	101,1
CRGM	265,0	265,0	265,0	214,7	173,9
EFJ	0,0	0,0	0,0	40,0	35,6
EMAIR	220,0	220,0	220,0	178,2	165,0
EMIG	575,0	600,0	459,0	150,0	371,8
ENAM	565,0	645,0	645,0	522,5	442,9
ENI	135,0	350,0	400,0	495,0	440,0
ENPC	0,0	0,0	0,0	0,0	50,0
ENSP/NY	460,3	499,3	499,3	404,4	327,6
ENSP/ZR	350,0	400,0	400,0	404,4	262,4
EPA	400,0	400,0	400,0	324,0	291,6
EST/CNIPT	0,0	50,0	50,0	40,5	32,8
FAFPA	0,0	0,0	355,6	300,0	203,5
HGR	0,0	0,0	0,0	0,0	500,0
HN/NY	3 602,8	4 150,0	4 150,0	3 361,5	3 025,4

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 18 : a continué**

<b>EP Beneficiaires</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
HN/ZR	1 478,2	1 573,1	1 283,1	1 274,2	1 196,8
HNL	1 689,4	1 878,8	1 878,8	1 521,8	1 626,3
IAI	140,0	140,0	140,0	113,4	990,0
IFAENF	75,0	113,2	113,2	60,8	108,7
IFTIC	170,0	229,0	229,0	198,0	158,4
IGNN	120,0	120,0	120,0	97,2	69,5
INDRAP	70,0	200,0	150,0	118,0	104,9
INJS	226,0	226,0	226,0	135,0	186,1
INRAN	653,0	1 532,1	1 532,1	1 203,7	557,5
INS	2 102,0	2 102,0	2 102,0	1 702,6	1 902,6
IPDR	127,2	129,7	129,7	135,7	106,7
ISP	221,7	238,4	238,4	193,2	156,5
LABOCEL	158,3	158,3	102,7	80,4	65,1
LANSPEX	196,0	227,8	227,8	184,5	149,4
MIG	737,9	848,5	848,5	687,3	618,6
MNBH	200,0	170,0	170,0	120,0	108,0
ONACVG	62,8	60,0	60,0	45,0	44,4
ONAHA	703,5	715,6	717,6	563,8	449,5
ONEECS	200,0	220,0	178,2	160,4	142,3
ONEF	50,0	150,0	150,0	121,5	98,4
ONEP	190,0	250,0	250,0	207,9	166,3
ONPC	250,0	253,0	253,0	213,8	173,2
ONPE	600,0	600,0	600,0	486,0	393,7
ORTN	1 250,0	1 250,0	1 250,0	898,3	718,7
PC	150,0	150,0	150,0	121,5	98,4
PO	50,0	50,0	50,0	34,0	29,7
SAFEM	100,0	100,3	100,3	90,3	171,3
SGSK	120,0	100,0	100,0	76,5	60,1
SNP	194,8	394,8	361,7	387,0	218,8
SONIPHAR	300,0	325,0	325,0	292,0	210,6
UAMD	8 000,0	10 500,0	10 500,0	8 032,5	7 630,9
UAZ	0,0	0,0	0,0	330,8	314,2
UAZ, UDI, UDO et UTI	0,0	1 500,0	1 500,0	0,0	0,0

<b>EP Beneficiaires</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
UDDM	1 500,0	1 575,0	1 575,0	1 204,9	2 121,5
UDI	0,0	0,0	0,0	196,0	186,2
UDO	0,0	0,0	0,0	244,5	232,2
UTA	1 200,0	1 275,0	1 275,0	975,4	1 376,3
UTI	0,0	0,0	90,0	376,3	357,4
UZR	1 200,0	1 275,0	1 275,0	975,4	1 852,8
<b>TOTAL</b>	<b>56 090,8</b>	<b>67 604,3</b>	<b>53 837,1</b>	<b>47 479,6</b>	<b>46 653,1</b>

Source : DEPPE.

**TABLEAU 19 : Subventions aux EP par ministère**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>631 Subventions aux établissements publics</b>															
03 Cabinet du premier ministre	-	-	-	187,5	456,9	522,4	420,0	429,9	701,3	1 254,9	2 527,3	4 459,1	4 142,7	3 738,0	1 859,7
06 Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation	2 526,1	2 582,7	4 365,9	4 454,4	6 137,7	5 728,0	7 439,0	8 530,3	11 072,6	14 533,5	18 836,0	21 849,4	21 683,1	19 797,9	20 556,1
08 Ministère des postes, des télécommunications et de l'économie numérique	693,0	693,0	935,0	1 045,0	1 169,2	945,0	708,8	1 051,8	2 092,5	1 630,5	1 766,0	50,0	45,0	36,5	29,5
09 Ministère de la jeunesse et des sports	-	8,1	305,0	128,1	133,6	133,6	133,6	120,7	132,8	765,2	1 056,6	287,7	282,6	404,6	234,6
11 Ministère des enseignements professionnels et techniques	-	-	117,6	109,2	190,0	520,0	558,2	305,6	797,4	915,1	968,2	621,7	971,2	646,1	491,1
12 Ministère des affaires étrangères, de la coopération, de l'intégration africaine et des nigériens à l'extérieur	-	-	-	-	-	-	-	0,7	9,8	12,8	47,7	17,6	18,0	15,5	11,2
13 Ministère du plan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	78,9	108,0	-	-
14 Ministère délégué à l'intégration africaine,	-	-	-	-	-	-	14,8	-	-	-	-	-	-	-	-
15 Ministère de la défense nationale	-	-	-	-	-	-	-	-	50,0	-	-	60,2	60,0	45,0	44,4
23 Ministère de la communication	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 887,0	1 698,3	1 338,2	1 071,7
25 Ministère de l'intérieur, de la sécurité publique, de la décentralisation et des affaires coutumières et religieuses	-	-	-	-	56,7	-	-	108,2	119,0	119,0	619,0	446,0	446,0	546,4	703,3
27 Ministère de la renaissance culturelle, des arts et de la modernisation sociale	-	-	-	-	-	221,4	166,1	-	-	-	-	636,1	572,5	447,3	371,7
40 Ministère de l'emploi et de la protection sociale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
41 Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative	-	-	50,0	45,5	50,0	90,0	129,1	124,4	129,7	160,0	170,0	-	292,6	315,3	240,3

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
43 Ministère chargé des affaires religieuses et de l'action humanitaire	-	-	-	-	-	60,0	60,0	-	-	-	-	-	-	-	-
47 Ministère des finances	3 948,4	2 213,8	691,5	733,2	829,6	1 162,7	1 397,2	1 392,8	1 872,6	10 672,7	15 664,8	19 007,4	11 714,6	19 850,3	16 811,2
51 Ministère du tourisme et de l'artisanat	-	-	-	-	-	-	55,2	-	-	48,7	-	100,3	225,3	121,3	196,7
52 Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	599,9	800,0	-	-	-
53 Ministère des transports	-	-	56,2	77,0	77,0	77,0	57,7	119,2	141,0	361,6	202,7	202,7	193,5	194,4	157,1
54 Ministère de l'agriculture et de l'élevage	665,2	517,3	800,0	709,5	1 162,4	5 961,2	637,0	851,3	2 075,7	15 035,4	11 614,0	2 537,4	2 303,9	1 822,6	1 697,4
55 Ministère de l'élevage	-	-	21,9	27,3	22,5	30,0	22,5	-	-	504,8	488,9	589,5	345,2	279,0	-
56 Ministère de l'aménagement du territoire et du développement communautaire	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	86,4	230,7
57 Ministère de l'énergie et du pétrole	-	-	-	-	-	-	-	-	-	152,0	110,0	460,0	386,5	307,4	248,5
58 Ministère de l'équipement	-	4 003,7	131,7	128,9	38,9	36,9	27,7	45,9	51,0	57,1	8 057,1	75,1	67,6	101,3	90,8
59 Ministère des mines et de l'industrie	-	-	343,0	476,1	523,0	523,0	341,3	409,5	480,0	294,0	684,8	685,0	661,5	535,8	434,7
60 Ministère de l'environnement et du développement durable	-	-	-	-	-	-	15,4	-	-	-	-	73,9	91,9	47,0	42,1
61 Ministère de l'enseignement primaire, de l'alphabétisation, de la promotion des langues nationales, et de l'éducation civique	-	-	62,0	46,5	62,0	107,0	122,0	130,6	168,0	183,0	219,9	601,9	564,5	673,7	537,9
62 Ministère de l'hydraulique et de l'assainissement	-	-	-	-	-	-	-	20,5	44,6	52,5	446,0	11,6	10,4	8,3	5,8
64 Ministère de la santé publique	3 790,1	3 958,7	4 223,5	3 910,3	4 343,9	4 286,6	4 640,0	4 416,9	5 568,9	8 188,5	15 742,8	11 839,7	13 169,2	10 103,1	12 488,9
65 Ministère de la promotion de la femme et de la protection de l'enfant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(continue à la page suivante)

**TABLEAU 19 : a continué**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
68 Ministère des domaines et de l'habitat	-	-	-	-	106,0	106,0	105,5	95,7	97,5	106,0	120,0	120,0	108,0	87,5	62,4
<b>631 Total des subventions aux établissements publics</b>	11 622,8	13 977,3	12 093,0	12 078,4	15 359,5	20 500,8	17 051,2	18 154,1	25 604,3	55 047,4	79 941,8	67 863,3	60 472,3	61 846,3	58 840,6
<b>632 Subventions aux entreprises publiques et semi-publiques non financières</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
32 Haute autorité à la consolidation de la paix (hacp)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150,0
47 Ministère des finances	2 500,0	-	388,5	1 900,0	2 389,0	2 189,0	2 841,8	795,0	1 864,0	737,2	-	1 200,0	1 080,0	874,8	509,8
52 Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé	-	-	-	-	-	-	-	150,0	165,0	60,7	499,9	500,0	450,0	300,4	238,9
58 Ministère de l'équipement	-	-	5 000,0	1 307,8	3 057,7	2 941,9	1 522,1	5 000,0	1 000,0	6 531,6	-	8 000,0	5 040,0	2 438,4	2 226,0
59 Ministère des mines et de l'industrie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	165,0	100,0	100,0	90,0	72,9	57,3
<b>632 Total des subventions aux entreprises publiques et semi-publiques non financières</b>	2 500,0	-	5 388,5	3 207,8	5 446,7	5 130,9	4 363,8	5 945,0	3 029,0	7 494,5	599,9	9 800,0	6 660,0	3 686,5	3 182,0
<b>Total général</b>	<b>14 122,8</b>	<b>13 977,3</b>	<b>17 481,5</b>	<b>15 286,2</b>	<b>20 806,1</b>	<b>25 631,8</b>	<b>21 415,0</b>	<b>24 099,1</b>	<b>28 633,3</b>	<b>62 541,9</b>	<b>80 541,8</b>	<b>77 663,3</b>	<b>67 132,3</b>	<b>65 532,8</b>	<b>62 022,7</b>

Source : Boost 2017.

**TABLEAU 20 : Effectifs par EP**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
NIGELEC									1 096	1 074	1 099	1 167	1 189		
SOMAIR	624	589	559	561	577	577	601	695	824	995	1 132	1 182	1 206	1 219	1 145
COMINAK	1 046	1 046	1 027	1 040	1 068	1 048	1 168	1 212	1 184	1 187	1 158	1 128	1 110	1 096	1 017
SONICHAR	376	309	301	290	283	282	281	280	343	354	354				
SML					171	221	109	196	201	217	225				
BCM								223	237	204	210				
SOMINA									70	415	280				
IMOURAREN										126	196	243	268	298	
CNPC-NP													284		
SORAZ													731		
SONIDEP															311
NIGELEC															1 328
SEEN															636
Niger Telecom															1 129

Source : Rapport IETI 2016.

**TABLEAU 21 : Échantillon de ratios financiers des EP**

EP	Secteur	Catégorie	Année	Résultat/ Actifs	Résultat/ Capitaux propres	Salaires/ Chiffre d'affaires	Salaires/ Coûts totaux	Dettes/ Actifs
SEEN	Eau	SEM	2013	4,7%	22,7%	17,9%		79,1%
			2014	5,3%	19,0%	19,8%	21,5%	72,3%
			2015	0,9%	4,4%	19,8%	20,6%	79,3%
			2016	-0,3%	-1,2%	19,6%	20,4%	91,4%
			2017	4,1%	18,7%	18,8%	20,8%	77,9%
CAIMA	Agriculture	EPIC	2013	-50,0%	399,6%	10,2%	2,8%	118,4%
			2014	-7,9%	29,9%	12,5%	2,3%	177,8%
			2015	-5,7%	35,0%	6,1%	4,1%	116,3%
			2016	-16,2%	64,2%	10,4%	5,1%	125,2%
ONPPC	Santé	EPIC	2013	29,3%	-655,1%	16,5%	17,7%	104,4%
			2014	-12,5%	-7 553,0%	16,1%	10,2%	99,8%
			2015	9,9%	99,9%	19,4%	14,8%	90,1%
			2016	5,3%	26,7%	19,7%	13,8%	80,2%
			2017	-12,3%	-212,0%	32,1%	19,1%	94,2%
SONUCI	Urbanisme	SEM	2013			2,4%	6,7%	88,9%
			2014	13,6%	62,3%	6,6%	46,6%	78,1%
			2015	0,3%	1,6%	9,8%	10,1%	80,8%
			2016	-15,3%	10,0%	10,0%	4,7%	88,5%
LONANI	Loterie	EPIC	2013	8,4%	36,8%	9,7%	10,0%	77,1%
			2014	14,4%	43,3%	7,5%	7,6%	66,7%
			2015	18,6%	38,2%	6,6%	7,1%	51,2%
IMSA	Mines	SEM	2013	-0,1%	-0,9%			93,5%
			2014	-4,1%	-305,0%			98,7%
			2015	-33,1%	105,2%			131,5%
SOPAMIN	Mines	SE	2013	5,4%	13,1%	1,0%	1,0%	58,9%
			2014	5,7%	9,2%	2,1%	2,1%	38,1%
			2015	2,2%	6,5%	1,1%	1,2%	66,0%
			2016	-43,5%	-151,2%	3,8%	2,5%	71,2%
			2017	12,8%	32,7%	3,8%	4,2%	60,9%

EP	Secteur	Catégorie	Année	Résultat/ Actifs	Résultat/ Capitaux propres	Salaires/ Chiffre d'affaires	Salaires/ Coûts totaux	Dettes/ Actifs
OPVN	Agriculture	EPIC	2013	-17,3%	101,3%	21,9%	9,0%	117,1%
			2014	-12,1%	45,5%	7,1%	3,3%	126,6%
			2015	-14,5%	32,5%	9,9%	3,9%	144,6%
			2016	-6,6%	10,0%	11,4%		166,2%
			2017	-43,1%	44,3%	8,0%		197,4%
SONIDEP	Pétrole	SE	2013	5,9%	40,2%	0,6%	0,6%	85,4%
			2014	4,1%	23,5%	0,7%	0,7%	82,6%
			2015		8,6%	1,0%	1,0%	
			2016	1,6%	11,6%	1,0%		86,3%
			2017	0,8%	6,1%	1,1%	1,1%	86,9%
NIGER POSTE	Postes	SE	2013	1 358,5%	11,2%			-12 030,1%
			2014	-1 364,0%	-13,2%	78,8%	704,9%	-10 218,2%
			2015	-216,6%	-46,5%	115,1%	844,6%	-366,1%
CNUT	Transport	EPIC	2014	10,3%	13,1%	33,9%	37,1%	21,5%
			2015	6,2%	7,8%	30,1%	34,2%	20,3%
			2016	-4,6%	-5,9%	36,5%	32,9%	21,7%
			2017	1,1%	1,4%	34,9%	34,2%	22,5%

Source : Base de données de la DEP/PE.



## ANNEXE 7

# Cadre juridique et réglementaire de la passation des marchés

### **Directives UEMOA**

- Directive n° 04/2012/CM/UEMOA du 28 septembre 2012 relative à l'éthique et à la déontologie dans les MP/DSP
- Directive n° 02/2014/CM/UEMOA du 28 juin 2014 régissant la maîtrise d'ouvrage public déléguée au sein de l'UEMOA
- Directive n° 04/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine
- Directive n° 05/2005/CM/UEMOA du 9 décembre 2005 portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine

## Législation et réglementation nationale

- Loi n° 2011-37 du 28 octobre 2011 portant principes généraux, contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public au Niger
- Décret n° 2011-686/PRN/PM du 29 décembre 2011 portant code des marchés publics et des délégations de service public
- Décret n° 2011-687/PRN/PM du 29 décembre 2011 portant attributions, composition et modalités de fonctionnement de l'Agence de régulation des marchés publics
- Décret n° 2011-688/PRN/PM du 29 décembre 2011 portant code d'éthique des marchés publics et des délégations de service public
- Décret n° 2013-002/PRN/PM du 4 janvier 2013 portant création des Directions des marchés publics et des délégations de service public au sein des ministères
- Décret n° 2013-569/PRN/PM du 20 décembre 2013 portant code des marchés publics et des délégations de service public
- Décret n° 2013-570/PRN/PM du 20 décembre 2013 portant modalités particulières de passation des marchés de travaux, d'équipements, de fournitures et de services concernant les besoins de défense et de sécurité nationales
- Décret n° 2014-127/PRN/PM du 26 février 2014 complétant le décret n° 569/PRN/PM du 20 décembre 2013 portant code des marchés publics et des délégations de service public et déterminant les fautes et les sanctions applicables en matière de marchés publics et des délégations de service public
- Décret n° 2014-070/PRN/PM du 12 février 2014 déterminant les missions et l'organisation de la direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers et fixant les attributions des contrôleurs des marchés publics et des engagements financiers.
- Décret n° 2014-5005/PRN/PM/MU/L du 31 juillet 2014 déterminant les modalités de mise en œuvre de la maîtrise d'ouvrage publique
- Décret n° 2016-641/PRN/PM du 1er décembre 2016 portant code des marchés publics et des délégations de service public
- Arrêté n° 0034/CAB/PM/ARMP du 21 janvier 2014 fixant les délais dans le cadre de la passation des marchés publics et des délégations de service public
- Arrêté n° 0035/CAB/PM/ARMP du 21 janvier 2014 portant liste des pièces à fournir par les soumissionnaires/candidats pour être éligibles aux marchés publics et délégations de service public

- Arrêté n° 0036/CAB/PM/ARMP du 21 janvier 2014 portant modalités de signature et d'approbation des marchés publics et des délégations de service public
- Arrêté n° 0037/CAB/PM/ARMP du 21 janvier 2014 fixant les seuils dans le cadre de la passation et l'exécution des marchés publics et des délégations de service public
- Arrête n° 175/EF/DGCMP/EF du 12 mai 2014 portant organisation et attributions de la Direction des autorisations et des dérogations du suivi du contrôle de la passation des marchés publics et des délégations de service public et des engagements financiers à la Direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers
- Arrête n° 176/EF/DGCMP/EF du 12 mai 2014 portant organisation et attributions de la Direction de l'Information et des Statistiques à la Direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers
- Arrête n° 177/EF/DGCMP/EF du 12 mai 2014 portant organisation et attributions de la Direction des études et de la réglementation à la Direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers
- Arrête n° 178/EF/DGCMP/EF du 12 mai 2014 portant organisation et attributions de la Direction des appuis-conseils et de la formation à la Direction générale du contrôle des marchés publics et des engagements financiers
- Arrêté n° 0000180/CAB/PM/ARMP portant approbation de la demande de proposition type pour la passation des marchés publics de prestations intellectuelles
- Arrêté n° 0000181/CAB/PM/ARMP du 29 septembre 2008 portant approbation du dossier type d'appel d'offres pour la passation des marchés publics de travaux
- Arrêté n° 0000182/CAB/PM/ARMP du 29 septembre 2008 portant approbation du dossier type d'appel d'offres pour la passation des marchés publics de fournitures et services courants
- Arrêté n° 0140/CAB/PM/ARMP du 29 juin 2012 portant création, attributions et organisation d'une représentation régionale de l'Agence de régulation des marchés publics
- Arrêté n° 0141/CAB/PM/ARMP du 29 juin 2012 portant création, attributions, composition type et fonctionnement de la commission *ad hoc* d'ouverture des plis et d'évaluation des offres des marchés publics et des délégations de service public des établissements publics, sociétés d'État et sociétés d'économie mixte

- Arrêté n° 0142/CAB/PM/ARMP du 29 juin 2012 portant création, attributions, composition type et fonctionnement de la commission *ad hoc* d'ouverture des plis et d'évaluation des offres des marchés publics et des délégations de service public des collectivités territoriales
- Arrêté n° 0144/CAB/PM/ARMP du 29 juin 2012 portant attributions des Divisions marchés publics
- Arrêté n° 0145/CAB/PM/ARMP du 29 juin 2012 portant création, attributions, composition type et fonctionnement de la commission *ad hoc* d'ouverture des plis et d'évaluation des offres des marchés publics et des délégations de service public de l'État
- Arrêté n° 0080/CAB/PM/ARMP du 3 mai 2017 portant approbation du dossier type d'appel d'offres pour la passation des conventions de délégations de service public.
- Arrêté n° 0081/CAB/PM/ARMP du 3 mai 2017 portant approbation de la demande de proposition type pour la passation des marchés de prestations intellectuelles et du dossier type de présélection des candidats aux marchés de prestations intellectuelles.
- Arrêté n° 0082/CAB/PM/ARMP du 3 mai 2017 portant approbation du dossier type d'appel d'offres pour la passation des marchés de fournitures et/ou de services connexes.
- Arrêté n° 0083/CAB/PM/ARMP du 3 mai 2017 portant approbation du dossier type d'appel d'offres pour la passation des marchés de travaux, du dossier type de préqualification des candidats aux marchés de travaux et du guide de l'utilisateur du dossier type de présélection aux marchés de travaux
- Arrêté n° 0084/CAB/PM/ARMP du 3 mai 2017 portant approbation du dossier type d'appel d'offres pour la passation des marchés de services courants
- Arrêté n° 0133/PM/ARMP du 24 juillet 2017 portant création, attributions, composition type et fonctionnement des commissions des marchés publics et des délégations de service public de l'État
- Arrêté n° 0134/CAB/PM/ARMP du 24 juillet 2017 portant création, attributions, composition type et fonctionnement des marchés publics et des délégations de service public des collectivités territoriales
- Arrêté n° 0135/PM/ARMP du 24 juillet 2017 portant création, attributions, composition type et fonctionnement des commissions des marchés publics et des délégations de service public des établissements publics, sociétés d'État et sociétés à participation financière publique majoritaire
- Arrêté n° 0136/PM/ARMP du 24 juillet 2017 fixant les délais dans le cadre de la passation des marchés publics et des délégations de service public

- Arrêté n° 0137/PM/ARMP du 24 juillet 2017 portant liste des pièces à fournir par les soumissionnaires/candidats pour être éligibles aux marchés publics et délégations de service public
- Arrêté n° 0139/PM/ARMP du 24 juillet 2017 fixant les seuils dans le cadre de la passation des marchés
- Arrêté n° 0140/CAB/PM/ARMP du 24 juillet 2017 portant modalités de signature et d'approbation des marchés publics et des délégations de service public
- Décision n° 02 CAB/PM/ARMP du 21/01/2014 portant approbation du manuel du code des marchés publics du Niger – ÉTAT
- Décision n° 04 CAB/PM/ARMP du 21/01/2014 portant approbation du manuel du code des marchés publics du Niger – Établissements publics, sociétés d'État et sociétés d'économie mixte
- Décision n° 05 CAB/PM/ARMP du 21/01/2014 portant approbation du manuel du code des marchés publics du Niger – collectivités territoriales



## ANNEXE 8

# Aperçu des EP au Niger

### **Brève description des cinq EP considérées dans l'étude**

**La Société de patrimoine des eaux du Niger (SPEN)** est une société détentrice d'actifs chargée de développer le secteur de l'eau et de contrôler la qualité des services de l'opérateur. Elle est placée sous la tutelle technique du ministère de l'Eau et de l'Assainissement. Son fonctionnement recouvre différentes activités, telles que la gestion des actifs, le développement et le suivi du programme d'investissement, les travaux de réhabilitation, ainsi que la rénovation et l'extension des infrastructures du secteur de l'eau. La SPEN collabore étroitement avec la SEEN, l'opérateur privé responsable de l'exploitation du service des eaux, de la production et de la distribution d'eau potable et des activités commerciales. Ces deux entreprises supervisent l'approvisionnement en eau de 55 centres du pays (toutes les grandes villes et certains centres secondaires). Selon les dernières données disponibles, pour 2017, le solde de fonctionnement de la SPEN était équivalent à 0,05 % du PIB, les fonds propres à 0,10 % du PIB, et la dette brute à 3,5 % du PIB. Sa contribution nette à l'État était nulle.

**La Société nigérienne des produits pétroliers (SONIDEP)** est une SE placée sous la tutelle technique du ministère du Commerce et de la Promotion du secteur privé. Les principales activités de la SONIDEP sont l'achat, le stockage et la revente de produits pétroliers. Il assure également la continuité et la sûreté de l'approvisionnement en hydrocarbures et produits dérivés pour le Niger, y compris en constituant et gérant des stocks de sécurité. Selon les dernières données disponibles, pour 2017, la SONIDEP avait un solde d'exploitation équivalent à 0,02 % du PIB, des fonds propres de 0,68 % du PIB et une dette brute de 3,44 % du PIB. Sa contribution nette à l'État était de 0,10 % du PIB (où les impôts et taxes représentaient 0,11 % du PIB, les dividendes 0,01 % du PIB, et les transferts perçus 0,02 % du PIB).

**La Société du patrimoine des mines du Niger (SOPAMIN)** est une SE placée sous la tutelle du ministère des Mines, qui gère les intérêts de la République du Niger dans les sociétés minières opérant dans le pays. La SOPAMIN détient des participations dans huit sociétés minières. Selon les dernières données disponibles, pour 2017, la SOPAMIN avait un solde de fonctionnement équivalent à 1,20 % du PIB, des fonds propres de 0,20 % du PIB et une dette brute de 0,31 % du PIB. Sa contribution nette à l'État était de 0,40 % du PIB (composée entièrement d'impôts).

**La Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles (CAIMA)** est placée sous la tutelle technique du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage. Ses objectifs sont de vendre, à un prix subventionné, les intrants agricoles (tels que le matériel agricole, les engrais, les produits phytosanitaires et les semences) nécessaires dans les zones rurales. Selon les dernières données disponibles, pour 2017, la CAIMA avait un solde de fonctionnement équivalent à -0,06 % du PIB, des fonds propres de -0,17 % du PIB et une dette brute de 0,58 % du PIB. Sa contribution nette à l'État était nulle.

**L'Office des produits vivriers du Niger (OPVN)** est placé sous la tutelle technique du ministère du Commerce et de la Promotion du secteur privé. Sa mission comprend l'achat, le stockage, la vente, le contrôle de qualité, et le traitement phytosanitaire des céréales, dans le cadre du volet relatif au stock national de sécurité et à la réserve alimentaire stratégique du mécanisme national de prévention et de gestion des crises. Il est également responsable de la gestion de l'aide alimentaire et des infrastructures, équipements et matériels affectés aux initiatives d'aide alimentaire et de sécurité alimentaire. Selon les dernières données disponibles, pour 2017, l'OPVN avait un solde de fonctionnement équivalent à -0,15 % du PIB, des fonds propres de -0,46 % du PIB, et une dette brute de 0,88 % du PIB. Sa contribution nette à l'État atteignait 0,21 % du PIB (comprenant des impôts pour 0,03 % du PIB et des transferts perçus de 0,24 % du PIB).

## EP du secteur extractif

**Exploitation pétrolière des champs d'Agadem.** L'État est actionnaire à hauteur de 15 % des droits d'exploitation exclusifs des phase 1 et phase 2 du champ d'Agadem. La *Chinese National Petroleum Corporation – Niger Petroleum* (CNPC-NG) et l'*Overseas Private Investment Corporation* (OPIC) détiennent respectivement 65 % et 20 % de ces droits. La CNPC-NG est l'opératrice du champ d'Agadem. Selon un rapport de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), en 2014, ses impôts contribuaient aux recettes fiscales à hauteur de 63,1 milliards de francs CFA, soit 38,9 % des recettes du secteur extractif.

**Société de raffinage de Zinder (SORAZ).** La SORAZ a démarré ses activités en 2011. Elle est détenue à 60 % par la CNPC NP (*China National Petroleum Corporation – Niger Petroleum*) et à 40 % par l'État du Niger. Spécialisée dans le raffinage du pétrole brut en super, gasoil, GPL et kérosène, elle dispose d'une capacité de traitement d'environ 20 000 barils de produits raffinés par jour, dont 7 000 destinés à la consommation intérieure et le reste à l'exportation. La SORAZ ne figure pas dans la base de données de la DEP/PE. Selon un rapport de l'ITIE, en 2014, elle a payé 32,9 milliards de francs CFA d'impôts, soit 20,3 % des recettes du secteur extractif.

**Imouraren SA (IMSA).** L'usine de traitement du minerai d'uranium d'Imouraren devait produire environ 5 000 tonnes d'uranium métal par an pendant 35 ans et créer plus de 5 000 emplois directs et indirects. Cet accroissement de la production devait faire du Niger le deuxième plus grand producteur mondial d'uranium. L'investissement était estimé à 1,2 milliard d'euros. Son capital (50 milliards de francs CFA) était initialement réparti entre Areva NC (66,65 %) et la SOPAMIN (33,35 %). En 2009, la société sud-coréenne KEPCO a pris une participation de 10 % dans le projet. Celui-ci est actuellement interrompu pour des raisons économiques, à la suite d'une chute du prix de l'uranium. En 2015, ses coûts de personnel s'élevaient à 6 603 millions de francs CFA, son résultat net était négatif à 167,2 milliards de francs CFA (environ 255 millions d'euros), et ses impôts et taxes atteignaient 509,6 millions de francs CFA.

## Autres EP importantes du Niger

**Loterie nationale du Niger (LONANI).** En tant qu'EPIC placée sous la tutelle technique du ministère des Finances, la LONANI assume une mission de service public, principalement axée sur la mobilisation de l'épargne

nationale par l'organisation de jeux d'argent. En outre, le monopole dont elle dispose sur les jeux d'argent lui confère le mandat *de facto* de contrôler les acteurs autorisés à organiser des jeux. En 2016, la LONANI avait un chiffre d'affaires de 16,8 milliards de francs CFA, des charges de personnel de 955,4 millions de francs CFA, et un résultat net de 2,2 milliards de francs CFA, et elle avait payé environ 2,4 milliards de francs CFA en impôts et taxes.

**Société nigérienne d'urbanisme et de construction immobilière (SONUCI).** Créée en novembre 1962, la SONUCI est une société anonyme placée sous la tutelle du ministère des Domaines et de l'Habitat. Elle supervise l'aménagement des parcelles (approvisionnement en eau, électrification, voirie, caniveaux, écoles, dispensaires, espaces verts, etc.) et le logement social. En 2014 (selon les derniers chiffres disponibles), la SONUCI affichait un chiffre d'affaires de 4,5 milliards de francs CFA ; des charges de personnel de 297 millions de francs CFA ; un résultat net de 3,9 milliards de francs CFA ; et des impôts et taxes de 16,6 millions de francs CFA.

**Office national des produits pharmaceutiques et chimiques (ONPPC) et Société nigérienne des produits pharmaceutiques (SONIPHAR).** Ces deux EPIC sont placées sous la tutelle du ministère de la Santé publique. La SONIPHAR a pour mission de fabriquer et commercialiser des médicaments génériques et des consommables médicaux essentiels. Elle a reçu 1,3 milliard de francs CFA de subventions entre 2013 et 2017. D'autres informations financières ne sont pas disponibles. L'ONPPC est grossiste-détaillant avec un monopole sur l'importation des produits pharmaceutiques. D'après les dernières données disponibles, en 2015, l'ONPPC avait un chiffre d'affaires de 4,3 milliards de francs CFA, des coûts de personnel de 832,8 millions de francs CFA, un résultat net de 594,5 millions de francs CFA, et avait payé environ 34,3 millions de francs CFA en impôts et taxes. Elle a bénéficié de subventions d'un montant de 10,7 milliards de francs CFA entre 2013 et 2017.

## ANNEXE 9

# Vue d'ensemble de l'OHADA

**L'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) a été créée par le Traité sur l'harmonisation du droit des affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis (Maurice) et révisé à Québec (Canada) le 17 octobre 1993.** Les 17 États suivants en sont membres : Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Congo, Comores, Gabon, Guinée, Guinée Bissau, Guinée équatoriale, République centrafricaine, République démocratique du Congo (RDC), Sénégal, Tchad et Togo. Son objectif principal est de remédier à l'insécurité juridique et judiciaire dans les États membres.

**Les dix actes uniformes de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA) sont :**

1. L'Acte uniforme révisé le 15 décembre 2010 portant organisation des sûretés (AUS) ;
2. L'Acte uniforme du 15 décembre 2010 portant sur le droit commercial général (AUDCG) ;
3. L'Acte uniforme relatif au droit de l'arbitrage (AUA) du 11 mars 1999 ;
4. L'Acte uniforme relatif au droit des sociétés commerciales et groupements d'intérêt économique (AUSCGIE) du 30 janvier 2014 ;

5. L'Acte uniforme du 26 janvier 2017 relatif au droit comptable et à l'information financière (AUDCIF) – un corpus juridique rénové auquel est annexé le système comptable OHADA révisé (SYSCOHADA) qui comprend, d'une part, le plan comptable général OHADA et, d'autre part, le dispositif comptable des comptes consolidés et combinés ;
6. L'Acte uniforme du 22 mars 2003 relatif au transport de marchandises par la route ;
7. L'Acte uniforme portant organisation des procédures simplifiées de recouvrement et des voies d'exécution (AUVE), adopté le 10 avril 1998 ;
8. L'Acte uniforme portant organisation des procédures collectives d'apurement du passif du 10 septembre 2015 ;
9. L'Acte uniforme du 15 décembre 2010 relatif au droit des sociétés coopératives (AUSCOOP) ;
10. L'Acte uniforme relatif à la médiation (AUM) adopté le 23 novembre 2017.

**Ces actes ont et continueront d'avoir un impact important sur la façon dont les entreprises doivent fonctionner, y compris les EPIC, SE et SEM, et le cadre juridique de celles-ci devra être mis à jour pour l'aligner avec les exigences du droit de l'OHADA.** Par exemple, l'Acte uniforme régissant la constitution et le fonctionnement des sociétés commerciales et groupements d'intérêt économique des pays membres de l'Organisation est entré en vigueur le 5 mai 2014, date après laquelle les sociétés disposaient de deux années pour mettre leurs statuts en conformité. Selon les entretiens menés au cours de la préparation de la présente étude, les SE et SEM ne l'ont toujours pas fait. Les statuts types n'ont également pas encore été mis à jour.

## ANNEXE 10

# Plan d'action

**Le plan d'action triennal séquencé propose une série de mesures destinées à répondre de manière réaliste aux principaux défis de gouvernance auxquels sont confrontés les EP du Niger.** Les mesures proposées sont adaptées au contexte du secteur public nigérien, et adoptent une approche sélective fixant des priorités jugées réalisables et soutenues par une volonté politique. Le plan d'action vise à fournir un système de suivi pour soutenir l'identification et la mise en œuvre des priorités. Les 24 premiers mois sont principalement axés sur les aspects fondamentaux (tutelle financière, renforcement institutionnel, rapports financiers, et suivi du risque budgétaire), tandis que les 12 mois restants concernent d'autres réformes de gouvernance qui peuvent être établies sur les principes fondamentaux. Le plan d'action vise à renforcer la fonction de supervision des performances financières des EP et à introduire la fonction de suivi des risques budgétaires qui leur sont associés.

**L'objectif du plan d'action est de fournir aux autorités un outil participatif à utiliser pour définir les priorités et un calendrier de mise en œuvre des réformes du secteur des EP.** Le plan d'action est une contribution au programme de réforme du ministère des Finances, développé dans la continuité des réformes déjà en cours. Depuis plusieurs années, le GdN a

adopté une approche concentrée et stratégique pour réformer progressivement les EP. Ces réformes devront être poursuivies et maintenues pour améliorer les performances financières et opérationnelles des EP. Le plan d'action vise à améliorer le cadre réglementaire et institutionnel global des EP, à renforcer la gestion du portefeuille des EP, et à contrôler leur risque budgétaire.

## **Mise en œuvre et implication des parties prenantes**

**Le plan d'action a été élaboré en consultation avec les principales parties prenantes.** Il a été rédigé à la suite de la présentation aux autorités des résultats de la présente étude, sous la direction de la DEP/PE. La version préliminaire du plan d'action a été examinée avec les principales parties prenantes au cours d'un atelier d'une journée, puis discutée en interne au sein du ministère des Finances avant l'adoption du plan d'action final par celui-ci.

**Un leadership fort et la formation d'une coalition en faveur de la réforme sont nécessaires aux progrès de celle-ci.** Un leadership de haut niveau et un soutien politique durable sont des facteurs clés du succès des réformes du secteur des EP, étant donné les implications contextuelles de ces réformes pour les autorités. Au sein de l'exécutif, en plus de celui du ministère des Finances, l'appui des ministères sectoriels et des EP est crucial pour la mise en œuvre des réformes. Les interactions entre ces différents acteurs sont essentielles pour déterminer et entreprendre avec succès la réforme. En outre, il est important de mettre en place un groupe de travail interministériel et d'organiser régulièrement des séminaires de sensibilisation pour fournir de l'information, constituer une coalition en faveur de la réforme et assurer une approche consensuelle.

**Au sein de l'exécutif, la coordination à l'intérieur du ministère des Finances et avec les ministères sectoriels est essentielle pour une tutelle efficace des organismes parastataux.** Étant donné le rôle de tutelle technique tenu par les ministères sectoriels et l'interaction entre la prestation des services et les résultats financiers, une étroite coopération avec les ministères sectoriels est la clé du succès des réformes. De même, au sein du ministère des Finances, une définition claire des responsabilités et une étroite coordination entre la Direction générale du budget et la nouvelle Direction générale des EP proposée seront cruciales pour le développement de cette dernière.

**Pour atteindre ces objectifs, le plan d'action est divisé en quatre axes principaux et soutenu par d'autres réformes de gouvernance prenant appui sur les progrès des réformes fondamentales :**

1. Renforcer le cadre juridique, réglementaire et institutionnel de la tutelle financière ;
2. Améliorer l'information financière ainsi que la gestion et le suivi du risque et de la performance budgétaires ;
3. Accroître la transparence et améliorer les audits ; et
4. Réformes juridiques.

## **Axe A : Renforcer le cadre institutionnel de la tutelle financière**

**La Direction des entreprises publiques et du portefeuille de l'État (DEP/PE) pourrait être élevée au rang de direction générale.** La transformation de la DEP/PE en une Direction générale des entreprises publiques (DGE/EP) pourrait aider à atténuer les limites de l'entité, en particulier la fragmentation de la tutelle financière ainsi que la visibilité et les capacités limitées de l'actuelle DEP/PE. Cette transformation contribuerait à établir au sein du MdF une unité plus autonome et exclusivement vouée à la fonction de tutelle financière, dépendant directement du ministre. Cette réforme pourrait être lancée en nommant un directeur général et en créant un groupe de travail interministériel regroupant tous les acteurs clés impliqués dans la gestion des EP. Ce groupe de travail aurait pour mission de préparer un plan stratégique pour la nouvelle unité ; d'élaborer ses directives, manuels et procédures ; et de définir son mandat, son organisation, son personnel ainsi que ses besoins en formation, matériel et équipement.

## **Axe B : Améliorer l'information financière et le suivi du risque et de la performance budgétaires**

**Améliorer la collecte de données et assurer la publication régulière et en temps utile des états financiers annuels est critique.** L'amélioration de la gestion et du suivi des performances des EP et des risques budgétaires associés nécessite des données de qualité. À cette fin, il est essentiel d'assurer la publication régulière et en temps voulu des états financiers annuels ; la mise en place d'un tableau de bord de suivi des informations financières des

EP ; et la création d'un système de collecte et de transmission des rapports et états financiers.

**La production d'un rapport annuel agrégé sur les EP et le renforcement de la gestion et du suivi des risques budgétaires constituent une priorité.** La préparation d'un rapport annuel agrégé sur les EP — initialement destiné aux autorités et plus tard à la publication — fournira des informations essentielles pour améliorer la surveillance du secteur. Une méthodologie d'analyse et de suivi des risques budgétaires doit être élaborée et adoptée, et il est critique de conduire un recensement et une évaluation des contrats de performance en cours.

## **Axe C : Accroître la transparence et améliorer les audits**

**La publication régulière d'états financiers audités améliorerait la transparence et renforcerait la gouvernance et les performances des EP.** Un meilleur accès à l'information permettrait plus de suivi, ce qui, à son tour, encouragerait de meilleures performances et aiderait à renforcer la gouvernance des EP. Pour commencer, la DEP/PE doit identifier les EP existantes et en publier chaque année la liste. La transparence pourrait également être améliorée grâce à : (i) la publication régulière de rapports annuels et d'audits financiers des EP sur le site Web du ministère des Finances ainsi que sur celui de l'entreprise, s'il en existe un ; (ii) la publication par la DEP/PE d'un rapport annuel sur le portefeuille des EP et les risques budgétaires ; (iii) la publication, après recensement, d'une liste des présidents et membres des AG, des présidents et membres des CA, et des cadres supérieurs des EP ; et (iv) la publication, après recensement, de la rémunération et des avantages des présidents et membres des AG, des présidents et membres des CA, ainsi que des cadres supérieurs.

## **Axe D : Réformes juridiques**

**La mise à jour du cadre juridique est nécessaire pour améliorer les performances du secteur des EP et limiter les risques budgétaires.** Le cadre juridique mis à jour formalisera le mécanisme actuellement en place pour la tutelle financière (modèle double) et accordera un rôle important au ministère des Finances dans la création des EP et la conduite de leur tutelle financière afin d'améliorer la gestion et le suivi budgétaires. En outre, il contribuera à développer la corporatisation des EP et à définir des critères clairs pour leur création.

**TABLEAU 22 : Plan d'action pour les EP et séquence de mise en œuvre**

Domaine d'action	Dans les 12 mois suivant la validation du plan d'action	Dans les 24 mois suivant la validation du plan d'action	Résultats escomptés 3 ans après la validation du plan d'action
<b>Cadre institutionnel et tutelle financière</b>			
<p>Renforcement institutionnel de la fonction de tutelle financière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption d'un décret portant création d'une Direction générale des entreprises publiques (DGE/EP) au sein du ministère des Finances.</li> <li>• Nomination d'un directeur général de la DGE/PE.</li> <li>• Définition des procédures de coordination entre la DGE/PE et les ministères sectoriels.</li> <li>• Obligation de communiquer à la DGE/EP les comptes rendus des réunions des AG et CA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption d'une nouvelle ordonnance régissant la gouvernance et la tutelle des EP, avec une définition claire et complète du rôle de l'organe de tutelle financière (DGE/PE).</li> <li>• Élaboration et approbation d'un plan stratégique pour la DGE/PE, comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Le mandat et les fonctions détaillées ;</li> <li>– L'organigramme détaillé et les descriptions de poste ;</li> <li>– Le personnel, l'équipement et le budget nécessaires ;</li> <li>– Une évaluation des besoins de formation ; et</li> <li>– Les progrès et résultats escomptés sur 3 ans.</li> </ul> </li> <li>• Préparation des guides et manuels de procédures sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Les procédures de travail de la DGE/PE ; et</li> <li>– Les procédures de coordination entre la DGE/PE, le Trésor, la DGI et la CNSS pour l'échange régulier d'informations sur les garanties, la dette rétrocédée et les autres dettes importantes.</li> </ul> </li> <li>• Définition des fonctions de l'institution de tutelle (DGE/EP) : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recensement/inventaire de toutes les EP ;</li> <li>– Développement d'une stratégie nationale pour les EP ;</li> <li>– Publication régulière d'informations relatives aux EP sur le site Web du MdF (rapports annuels agrégés) ;</li> <li>– Participation systématique de la DGE/PE aux discussions sur les subventions aux EP dès le début du processus budgétaire ;</li> <li>– Participation à la création de nouvelles EP ;</li> <li>– Suivi régulier du risque budgétaire des EP à l'aide d'un outil adapté au contexte nigérien ;</li> <li>– Suivi des audits des EP ; et</li> <li>– Participation à la nomination des administrateurs.</li> </ul> </li> <li>• Élaboration d'un plan et d'un calendrier pour la mise en place progressive de contrats de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une DGE/EP opérationnelle assurant la tutelle financière des EP.</li> <li>• Des rapports annuels rédigés et publiés sur la mise en œuvre de la stratégie nationale pour les EP.</li> <li>• Des ateliers organisés pour les autorités et les parties prenantes sur la stratégie nationale pour les EP.</li> <li>• Un programme de formation délivré au personnel de la DGE/EP.</li> <li>• DGE/EP dotée d'effectifs conformes aux recommandations du Plan stratégique.</li> <li>• Un cadre juridique complet définissant la tutelle financière pour toutes les catégories d'EP et d'organismes publics.</li> <li>• Critères professionnels publiés pour la sélection des membres des AG et CA, y compris les présidents.</li> </ul>

*(continue à la page suivante)*

**TABLEAU 22:** *a continué*

Domaine d'action	Dans les 12 mois suivant la validation du plan d'action	Dans les 24 mois suivant la validation du plan d'action	Résultats escomptés 3 ans après la validation du plan d'action
<b>Données financières, et gestion et surveillance des risques et performances budgétaires des EP</b>			
<p>Information et base de données financières</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi par le MdF d'une lettre notifiant à toutes les EP de transmettre les audits et états financiers de 2015–2016 et 2016–2017 à la DGE/EP dans un délai d'un mois.</li> <li>• Identification des besoins pour la base de données actuelle de la DGE/EP.</li> <li>• Identification et évaluation des contrats de performance existants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitution par la DGE/PE d'une base de données des informations financières et budgétaires pour chaque EP et organisme public, et pour le portefeuille global.</li> <li>• Élaboration d'un tableau de bord permettant à la DGE/EP de suivre les informations clés des EP.</li> <li>• Lancement du développement d'un modèle financier pour l'analyse des EP aux niveaux sectoriel et individuel.</li> <li>• Analyse par la DGE/PE des états financiers des EP les plus importantes.</li> <li>• Analyse complète de la fiscalité des entreprises publiques.</li> <li>• Recensement et évaluation par la DGE/PE de : <ul style="list-style-type: none"> <li>– l'effectif et la masse salariale des EP ;</li> <li>– du passif éventuel (tel que les garanties de dette) ;</li> <li>– les arriérés et dettes croisées des EP ;</li> <li>– les dettes des EPA auprès des banques commerciales ; et</li> <li>– les obligations de service public des EP.</li> </ul> </li> <li>• Élaboration d'un plan d'apurement des dettes croisées les plus importantes entre les EP et l'État.</li> <li>• Mise en œuvre d'un plan pour l'introduction progressive de contrats de performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports agrégés sur le portefeuille des EP produits chaque année.</li> <li>• Options de renforcement des incitations des EP à se conformer aux exigences d'audit analysées.</li> <li>• Surveillance efficace de la performance financière des EP.</li> <li>• Base de données des informations financières des EP constituée et tenue à jour.</li> <li>• Plan pour l'introduction de contrats de performance constitué, contrats de performance existants régulièrement évalués, et actions d'amélioration identifiées.</li> <li>• Rapport préparé sur le suivi des performances des AG et CA, y compris des présidents et des DG des EP.</li> </ul>
<p>Gestion et suivi des risques budgétaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition et application des responsabilités de la DGE/PE en matière d'estimations budgétaires des EP et organismes publics.</li> <li>• Définition et adoption par la DGE/PE d'une méthodologie de suivi et d'analyse des risques budgétaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de la DGE/PE à la préparation du budget et au suivi de son exécution.</li> <li>• Mise en œuvre d'un plan d'action visant à améliorer l'application des règles dans le domaine de la gestion budgétaire, financière et comptable (sur base de la réglementation de la gestion des finances publiques et du cadre de l'OHADA).</li> <li>• Élaboration d'un rapport annuel sur le portefeuille et le risque budgétaire des EP.</li> <li>• Lancement par la DGE/EP d'une analyse des dettes croisées existantes des EP.</li> <li>• Définition de règles budgétaires claires créant des incitations à suivre les finances des EP (telles que des objectifs de déficit incluant les EP).</li> <li>• Mise en place de critères/objectifs de performance financière pour les EP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution régulière à la préparation du budget des EP.</li> <li>• Politique de dividendes définie et appliquée.</li> <li>• Suivi efficace du budget des EP.</li> <li>• Dettes croisées réglées.</li> <li>• Suivi des critères de performance des EP.</li> <li>• Analyse de soutenabilité entreprise pour les EP financièrement peu performantes.</li> </ul>

Domaine d'action	Dans les 12 mois suivant la validation du plan d'action	Dans les 24 mois suivant la validation du plan d'action	Résultats escomptés 3 ans après la validation du plan d'action
<b>Transparence et audits</b>			
Transparence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoption, publication annuelle sur le site Web du MdF et communication au tribunal de commerce de la liste actuelle des EP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publication des rapports annuels, états financiers et audits de 2018-2019 des EP, et mise disposition sur le site Web du MdF.</li> <li>Publication par la DGE/EP d'un rapport annuel sur le portefeuille des EP et les risques budgétaires associés.</li> <li>Constitution et publication d'une liste des présidents et membres des AG et CA, ainsi que des cadres supérieurs des EP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports annuels et d'audit du commissaire aux comptes et de la Cour des comptes publiés pour toutes les EP sur le site Web du MdF et/ou sur ceux des EP.</li> <li>Rémunérations et avantages des membres et présidents de l'AG et du CA ainsi que des cadres supérieurs, publiés pour chaque EP.</li> </ul>
Audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attribution d'une ligne budgétaire aux inspections et audits spéciaux des EP et organismes publics.</li> <li>Obligation pour les EPA stratégiques de faire exécuter des audits annuels par des commissaires aux comptes externes.</li> <li>Inventaire des audits des EP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi des recommandations des audits par la DGE/PE.</li> <li>Renforcement du cadre des comptables et contrôleurs financiers publics et clarification de leurs rôles.</li> <li>Contrôle des EPA stratégiques par des commissaires aux comptes externes, en collaboration avec la Cour des comptes.</li> <li>Discussions régulières entre la DGE/PE, les commissaires aux comptes des EP, et la Cour des comptes.</li> <li>Formation du CA et des cadres supérieurs des EP sur le rôle des commissaires aux comptes et les objectifs des audits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Système mis en place par l'ONECA pour assurer la qualité des audits.</li> <li>Cour des comptes et tribunal de commerce renforcés (y compris grâce à une augmentation de leurs effectifs, un soutien technique, une formation et un renforcement de leurs capacités techniques, et à du matériel).</li> </ul>
<b>Réformes juridiques</b>			
Mise à jour du cadre juridique des EP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compilation de tous les textes juridiques concernés, y compris les statuts des EP, en vue d'un examen juridique détaillé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen juridique détaillé : <ul style="list-style-type: none"> <li>de la législation générale relative aux EP (lois, ordonnances et décrets) ; et</li> <li>des statuts des EP (notamment pour identifier les lacunes par rapport au cadre de l'OHADA et à la réglementation des finances publiques).</li> </ul> </li> <li>Définition dans le nouveau texte juridique du rôle de l'État en tant qu'actionnaire et dans la tutelle financière.</li> <li>Détermination de critères pour la création de nouvelles EP (notamment l'obligation d'effectuer une étude de la soutenabilité financière) et définition de la méthodologie et de la portée de l'étude.</li> <li>Introduction de procédures de recrutement compétitives pour les DG et les cadres supérieurs des EP.</li> <li>Réduction du rôle des présidents des CA dans la gestion quotidienne des EP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cadre juridique des EP mis à jour, adopté et promulgué.</li> <li>Statuts des EP conformes au nouveau cadre juridique.</li> <li>Exigences juridiques de transparence mises en œuvre, y compris la publication des états financiers, rapports d'audit, et rapports de gestion complets des EP.</li> </ul>

Les entreprises publiques (EP) jouent un rôle central dans l'économie du Niger, en particulier dans les secteurs du pétrole et du gaz ainsi que minier. Les EP délivrent également des services publics essentiels, tels que l'électricité, l'eau et les télécommunications, tandis que les organismes parastataux sont actifs dans l'éducation et la santé. De nombreuses EP sont tenues de remplir des obligations de service public et de fournir des biens ou services à des prix inférieurs à ceux du marché, ce qui peut engendrer des risques budgétaires. Ceux-ci sont aggravés par le fait que les EP peuvent contracter des dettes garanties par l'État. Élaboré en étroite coopération avec l'entité chargée de la tutelle des EP au Niger, le cadre intégré des entreprises publiques (iSOEF) pour le Niger examine le paysage des EP du pays, fournit une évaluation du risque budgétaire lié au secteur des EP, y compris une analyse de la soutenabilité budgétaire selon différents scénarios, et évalue les pratiques de gouvernance d'entreprise des EP relatives à leur cadre juridique, aux dispositions de propriété, au suivi des performances, aux conseils d'administration, et à la transparence et divulgation. Sur base des conclusions de l'iSOEF, un plan d'action triennal, séquencé et sélectif a été élaboré pour la réforme des EP du Niger et adopté par le ministère des Finances.

